

Das Arbeitsklima

(Ein Versuch zur kritischen Untersuchung der Frage, ob eine solche Terminologie für soziologische Phänomene möglich ist, und ein Versuch, den soziologischen Rahmen des Begriffes zu bestimmen)

Erwin Immler

D A S A R B E I T S K L I M A

(Ein Versuch zur kritischen Untersuchung
der Frage, ob eine solche Terminologie
für soziologische Phänomene möglich ist,
und ein Versuch, den soziologischen Rahmen
des Begriffes zu bestimmen)

INAUGURAL - DISSERTATION
zur Erlangung der Doktorwürde
einer Hohen Staatswirtschaftlichen Fakultät
an der Ludwig-Maximilian-Universität
in München

vorgelegt von
Erwin Immler

1957



Referent: Professor Dr. Dr. Lütge

Tag der mündlichen Prüfung: 26.7.1957

Der Erinnerung an meine beiden Freunde

Sepp Lingg	geb. am 14. 5. 1933
	gest. am 19. 10. 1952
Kurt Grosch	geb. am 14. 10. 1931
	gest. am 28. 8. 1955

Erwin Immler



Digitized by the Internet Archive
in 2026

INHALT

	<u>Seite</u>
Einleitung	IX -- XI
1. KAPITEL	
VERSUCH ZUR RECHTFERTIGUNG EINER PARALLELISIERUNG DES METEOROLOGISCHEN KLIMA-BEGRIFFES MIT EINER SOZIOLOGISCHEN UND SOZIAL-PSYCHOLOGISCHEN ER- SCHEINUNG	
A. Geschichtliche Verwendung des Terminus "Klima"	1
1. Für die Neigung der Erdstellen zur Erdoberfläche	1
2. Als Sammelbegriff für die bekannten meteorologischen Erscheinungen	1
B. Einteilung der Parallelen	4
1. Methodische Art	4
2. Das konkrete Vorgehen	8
a) Aufgliederung der Klimata in Elemente	8
b) Wirkung der Elemente nach Dauer und Intensität	10
c) Gemeinsames Auftreten der Elemente	12
d) Die komplexe Verbundenheit mancher Elemente unter sich	12
e) Abgrenzung der Klimabereiche	14
3. Weitere Parallelen zwischen den beiden Klimata	18
a) Zusammenwirken klimatischer Elemente mit außerklimatischen	19
b) Individuelle Empfindungsverschiedenheit gegen- über dem Klima im ganzen und den einzelnen Elementen	19
c) Allgemeine Erfassbarkeit und körperliche Wirksam- keit der Elemente	21
d) Die mögliche Bewußtheit und Unbewußtheit der Elementwirkungen	21
e) Teilweise Unabhängigkeit der Reaktion von der absoluten Größe des Elements	23

	<u>Seite</u>
f) Zeitliche Verschiebung von Ursache und Wirkung	25
g) Die unvollständige Summierbarkeit der Elemente über einen Zeitraum	26
h) Periodizität der klimatischen Erscheinungen	29
i) Akute und chronische Wirkung der Klimaelemente	32
k) Physische und psychische Wirkung der Klimaelemente	33
C. Abschließende Stellungnahme zur Frage der Berechtigung einer Parallelisierung	33
 2. KAPITEL	
MENSCHLICHE EIGENSCHAFTEN ALS MERKMALE UND BEGRENZUNGEN DES ARBEITSKLIMABEREICHES	35
A. Physische Eigenschaften	36
1. Die motorische Existenz	36
2. Die sensorische Existenz	40
B. Psychische Eigenschaften	41
1. Der Selbsterhaltungstrieb	42
2. Der Bewegungstrieb	43
3. Der Bequemlichkeitstrieb	45
4. Der Besitztrieb	46
5. Der Gesellungstrieb	47
6. Das Geltungstreben	49
7. Das Eigenwertstreben	50
C. Die Masse und ihre besonderen psychologischen Seiten	52
1. Das Nivellierungsgesetz	54
2. Das Primitivierungsgesetz	54
3. Das Integrierungsgesetz	55

	<u>Seite</u>
3. KAPITEL	
ELEMENTE DES ARBEITSKLIMAS	57
A. Ideen	58
1. Religiöse Ideen	59
2. Philosophische Ideen	72
3. Politische Ideen	84
4. Naturwissenschaftlich-technische Ideen	88
B. Gesellschaftliche Tatsachen	91
1. Existenz und Betätigung des Staates	91
a) Die berufsständische Politik	91
b) Die Familienstandspolitik	94
c) Die steuerliche Verteilungspolitik	97
d) Die Siedlungspolitik	99
e) Die Verkehrspolitik	102
f) Die Schul- und Ausbildungspolitik	106
g) Die Betriebsgrößenspolitik	109
2. Existenz und Betätigung der Arbeitnehmerorganisation	111
C. Elemente des Gemeinschaftslebens	116
D. Der Betrieb	117
1. Vorwiegend technisch gestaltbare Umstände	117
a) Gestaltung des Arbeitsplatzes	117
b) Gestaltung des Arbeitsablaufes	122
2. Vorwiegend psychologisch zu gestaltende Umstände	128
a) Der hierarchische Aufbau	128
b) Auswahl der Vorgesetzten nach dessen Fähigkeit zu Autorität und Prestige	130
c) Allgemeines, äußeres Auftreten der Vorgesetzten	132
d) Das Erteilen von Aufträgen	137
e) Kritik an der Arbeit und an der Haltung des Arbeit- nehmers	140
f) Auswahl der Belegschaft nach Berufstauglichkeit und Soziabilität	143

	<u>Seite</u>
1) Männer - Frauen	145
2) Verheiratete - Unverheiratete	146
3) Ältere - Jüngere	147
4) Flüchtlinge - Einheimische	149
5) Gelernte - Ungelernte	151
6) Arbeiter - Angestellte	152
7) Politische, religiöse und rassische Gegensatzgruppen	155
g) Der Einstellungsvorgang	156
h) Die Information	158
i) Das Vorschlagswesen	160
3. Betriebliche Sozialeinrichtungen	162
Zusammenstellung der Anmerkungen	165
Literaturverzeichnis	234
Verzeichnis der Zeitschriften	245
Lebenslauf	247

EINLEITUNG

Im wissenschaftlichen, politischen und schöngeistigen Schrifttum der letzten Jahre hat sich der Gebrauch des Wortes "Klima" für alle erdenklichen soziologischen Erscheinungen eingebürgert. Gerade jene Selbstverständlichkeit, mit der ein Terminus übernommen wurde, der bis vor kurzem doch ein rein meteorologisches Sachgebiet umgrenzte, hat den Verfasser zu jenem "grundsätzlichen Zweifel" angeregt, den man gegenüber all jenen verbreiteten Meinungen pflegen sollte, die so selbstverständlich scheinen, daß niemand mehr auf ihre Berechtigung achtet. Neben dem Versuch, eine wissenschaftliche Rechtfertigung für eine solche Parallelisierung des meteorologischen Klimabegriffes mit komplexen Erscheinungen der Soziologie zu finden, bemühte sich der Verfasser, einige selbst auferlegte Beschränkungen der Betriebssoziologie durch eine umfassendere Methode zu beseitigen. Eine "Klimatologie" der industriellen Arbeit darf sich nicht die Zusammenarbeit mit den benachbarten Gebieten der Wissenschaft unnötig verbauen. Anthropologie, Physiologie und Ethnologie, Hygienik, Psychologie und Philosophie, Meteorologie und Technologie sind wichtige Erkenntnisquellen, deren heuristischen Wert für die Industriesoziologie der Verfasser an Hand der Parallelisierung des meteorologischen und des soziologischen Klimabegriffes zu skizzieren versuchte. Professor Geiger (Universität München) hat als Meteorologe dem Verfasser die beruhigende Anerkennung des Versuches ausgesprochen, zwei sich so fremd scheinende Wissenschaften in ihren Methoden und Ergebnissen zu vergleichen. Die Gliederungen und Abgrenzungen des Themas sind wie alle geisteswissenschaftlichen Deutungsversuche menschlich komplexer Erscheinungen immer anfechtbar. Wenn sie einen Ansatzpunkt für wertvolle Kritik abgeben, so hat der Verfasser jenen Zweck erreicht, der ihm vorschwebte: das arbeitsklimatische Problem auch in seiner überbetrieblichen Bedeutung für die Soziologie in den Diskussionskreis der Volks- und Betriebswirte einzuführen. Es ist dabei besser, eine schlichte Kerze anzuzünden, als sich nur über die Dunkelheit zu beklagen.

Diese Arbeit soll deshalb eine politische sein, weil der Verfasser an die Verpflichtung der Soziologie glaubt, der industriellen Gesellschaft neue Wege zu weisen, die sie vor der Katastrophe einer heißen Auseinandersetzung zwischen Individualismus und Kollektivismus zu

bewahren vermögen. Man muß bei solchen Vorhaben immer begeistert sein, um etwas zu erreichen. Unter dem Gesichtspunkt der Zweckmäßigkeit des Vorgehens bei der Erreichung dieses Zieles kann man Werturteile nicht ausschalten, wenn es um die Existenz der menschlichen Gesellschaft überhaupt geht. Die praktischen Empfehlungen an eine Betriebssoziologie gehen von der Auffassung aus, daß der Unternehmer zwar nicht unbedingt ein Vorkämpfer sittlicher Ideale zu sein braucht, daß es ihm aber auch nicht gestattet ist, diese heute mehr denn je zu Fragen des Gemeinwohls gewordenen Probleme des Arbeitsklimas außer acht zu lassen. Wenn der Unternehmer auch mehr als alle anderen Mitglieder der industriellen Gesellschaft vor die Alternative: Eigennutz gegen Gemeinnutz - gestellt ist, so liegt gerade in dieser Situation eine besondere Möglichkeit zu bewußtem Verzicht auf die allgemeinen Ansprüche des "Lebensstandes", den Schelsky mit Recht als unabdingbares Merkmal einer geistigen Führungsschicht bezeichnet.

Die Art der Verwendung unternehmerischer Freiheit ist gleichzeitig Rückschluß und Einfluß auf das gesamte kulturelle Prinzip der Freiheit. Die kulturelle Bedeutung des durch ihn mitgeschaffenen Arbeitsklimas wird man immer wieder auch dort feststellen, wo man der drängenden Frage nach dem eigentlichen, tiefsten Zweck der Arbeit begegnet. Es gibt hier keine Kausalketten, mit denen sich das eine aus dem anderen einfach erklären ließe. Die Formulierung funktionaler Zusammenhänge befriedigt dabei die Interessen einer streng naturwissenschaftlich orientierten, mathematischen Soziologie allerdings nicht. Es wäre dennoch verfehlt, die Erkenntnis dieser funktionalen Zusammenhänge diesen Interessen zu opfern. Der "menschliche Faktor" ist dabei so unerschöpflich und vielseitig, daß jede Verschließung vor den Erkenntnissen anderer Fakultäten unsinnig ist, wenn man sich um ein annähernd deutliches Bild von ihm bemüht. Die Arbeit in der Schreibstube und im Testlabor genügt alleine nicht, um der soziologischen Krise seit Beginn der Industrialisierung eindeutige Fingerzeige für eine künftige Entwicklung abzugewinnen. Der Verfasser hat sich deshalb schon zu Beginn seines Studiums monatelang in Industriebetrieben und auf Baustellen gerade mit solchen Arbeiten beschäftigt, die ihm einen unmittelbaren Kontakt mit den einfachen Arbeitnehmern erlaubten. Die Schwierigkeit, deren Vertrauen zu gewinnen, erschien ihm dabei symptomatisch für viele in dieser Arbeit auftauchenden Probleme. Man muß sich bei solchen "Einzelunternehmungen" in der soziologischen Forschung immer der statistischen Fehlerquellen bewußt bleiben, die wegen des naturgemäß

nicht immer repräsentativen Befragungsquerschnitts möglich sind. Aber auch Einzelergebnisse vermögen zumindest einen Ansporn für eine grundlegende Untersuchung ihre Ursachen zu bieten.

Wenn sie sich nicht immer mit mathematischer Unausweichlichkeit formulieren lassen, so braucht das kein Kriterium für ihren soziologischen Wert zu sein, denn Soziologie ist mit den Mitteln der Logistik alleine nie zu betreiben. Eine verbale Darstellung bietet aber immer eine breitere Angriffsfläche für eine Kritik am Ergebnis und am Ausdruck. Der Verfasser hat in dieser Arbeit oft die alltägliche Ausdrucksweise der Arbeitnehmer in Anführungszeichen wörtlich wiedergegeben. Das mag eine in den Naturwissenschaften ungebräuchliche Methode sein. In der Soziologie hat sie immer den Vorteil einer psychologischen Knappheit, die der Intuition des Lesers den immer erforderlichen Spielraum zum Teil selber überläßt; die Entfernung vom plastischen Leben durch übertriebene Spekulationen wird damit ebenfalls gemildert.

Zum Schluß möchte der Verfasser seinen Eltern für die großzügige, langjährige Unterstützung danken, die es ihm möglich machte, seine praktischen Studien als "Werkstudent" ohne Rücksicht auf Verdienstnotwendigkeit durchzuführen. Dadurch erst wurde ihm die Ausführung jener Arbeiten erlaubt, deren "Arbeitsklima" dem Verfasser wegen der schlechten Bezahlung und der körperlich schweren Umstände besonders interessant schien.

Herrn Geheimrat von Zwiedineck-Südenhorst ist der Verfasser für seinen immer väterlichen Rat aus einer 86jährigen Lebenserfahrung und einer mehr als 60jährigen Befassung mit den sozialen Problemen der Industriearbeiterschaft zu besonderem Dank verpflichtet.

München, im Juni 1957

Der Verfasser

1. KAPITEL

VERSUCH ZUR RECHTFERTIGUNG EINER PARALLELI- SIERUNG DES METEOROLOGISCHEN KLIMA-BEGRIFFES MIT EINER SOZIOLOGISCHEN UND SOZIAL-PSYCHO- LOGISCHEN ERSCHEINUNG

A.

Geschichtliche Verwendung des Terminus " Klima "

1. Für die Neigung der Erdstellen zur Erdachse

Das griechische Wort "Klinein" heißt "beugen, neigen". Der deutsche Ausdruck "Klima" ist ein Lehnwort im Sinne der etymologischen Forschungsweise, dessen sprachgeschichtliche Entwicklung aus der griechischen Grundlage hervor hier nicht untersucht zu werden braucht. Die Verwendung des Wortes "Klima" ursprünglich für die Bezeichnung der Winkelneigung einzelner Erdstellen zur Rotationsachse der Erde kann hier als feststehende geschichtliche Tatsache betrachtet werden. ¹⁾

In dieser Verwendung ist das "Klima" bereits "Inhalt eines Denkprozesses, der aus einem gewissen Vorstellungsinhalt des Bewußtseins durch Abstraktion entsteht" (O. v. Zwiedineck-Südenhorst). ²⁾

2. Als Sammelbegriff für die bekannten meteorologischen Erscheinungen

Die Situation der Erdstellen im jeweiligen Winkel zur Rotationsachse der Erde bestimmt den Jahresverlauf ihrer Sonnenbestrahlungs-Intensität mit, die physikalisch zum Teil aus dem Ausfallwinkel der Strahlung auf die betreffende Erdstelle errechenbar ist. Diese erwähnte Sonnenbestrahlung war bereits in der Frühzeit meteorologischer Betrachtung ein wichtiger, wenn nicht gar der wichtigste Bestandteil eines allgemeinen Vorstellungsinhalts, der außerdem noch weitere Bestandteile enthielt. Der Zeitpunkt, zu dem aus dem eigentlich geographischen Spezialbegriff "Klima = Neigung" ein Allgemein-Begriff entstand, wie ihn die heutige meteorologische Verwendung des Begriffes "Klima" darstellt, ist nicht bekannt. Mehrere Begriffe, - die später noch zu erläutern sein werden -, und deren Beziehung zueinander sind der

zweite geschichtliche Vorstellungsinhalt des abstrakten Begriffes "Klima".

"Der Umfang des naturwissenschaftlichen Begriffes ist die Gesamtheit der ihm untergeordneten Begriffe oder Gegenstände." (v. Zwiedineck-Südenhorst) ³⁾.

Wenn hier von einer Gesamtheit "untergeordneter Begriffe" gesprochen wird, so ist dies eine Umschreibung der allgemein bekannten Tatsache, daß jener komplexe Begriff, den wir heute unter "Klima" verstehen, aus mehreren Elementen zusammengesetzt ist, die von der meteorologischen Forschung fast ausnahmslos als "Klima - Elemente" bezeichnet werden. - Diese Elemente erzeugen in ihrer Zusammenwirkung das Klima. Über die Eigenart dieser Naturelemente und über die Zweckmäßigkeit ihrer Aufgliederung wird im weiteren Verlauf dieser Untersuchung die Rede sein. -

An dieser Stelle ist aber nicht zu prüfen, ob und wie die Annexion des Begriffes "Klima" durch die Meteorologie deren eigenen Ansprüchen an terminologische Exaktheit und methodische Tauglichkeit gerecht wurde. Es gab hierüber in den Naturwissenschaften aber niemals irgendeine ernsthafte Auseinandersetzung. Ob diese Annexion eines geographischen Begriffes, der seinerseits wieder aus der Geometrie stammte, durch die Meteorologie nun die Billigung der Etymologen gefunden hat, entzieht sich meiner Kenntnis. Es wäre eine Anmaßung, wenn man sich als nicht-humanistisch Gebildeter darüber mit Fach-Graecisten auseinanderzusetzen anschickte. Man darf an dieser Stelle dennoch behaupten, daß sich der wissenschaftliche Gebrauch des Wortes "Klima" für meteorologisch-geographische Elementen - Komplexe seit Jahrzehnten unangefochten zeigte.

Es ist die eigentliche Kernfrage, die hier zu beantworten versucht wird, darauf gerichtet, ob der erst in neuester Zeit erfolgte Schritt einer nochmaligen Annexion und damit eines Sinnwechsels des Begriffes "Klima" durch die soziologische und sozialpolitische Diskussion eine wissenschafts-praktische Zweckmäßigkeit und logische Richtigkeit zu seiner Rechtfertigung anführen kann.

Zweifellos ist im allgemeinen Sprachgebrauch ein ufer- und kontrastloses Gerede über das "Klima" aller denkbaren Sozialbeziehungen zu verzeichnen, das größtenteils nur die Unklarheit der Vorstellung von den diffizilen Zusammenhängen jeden menschlichen Zusammenlebens zu verschleiern versucht. Wohl gibt es, - das darf am Anfang, den Untersuchungsergebnissen vorgreifend, gesagt werden -, ein "Behördenklima", ein "Familienklima" usw. Die Verwender dieser Ausdrücke blicken aber allzugerne mit pseudowissenschaftlicher Miene, wenn sie von diesen komplexen Erscheinungen sprechen, deren konstituierende Elemente wissenschaftlich völlig unanalysiert sind und

sich bisher höchstens einer gewissen Intuition teilweise eröffnen⁴⁾). Ebenso wie die Meteorologie in Besitznahme von dem konkreten Vorstellungsinhalt des ursprünglich vorhergehenden Begriffes ausging, darf auch hier einleitend die Forderung nach einer zumindest näheren Befassung mit den Forschungsergebnissen des "Vorbesitzers" gefordert werden. -

Ob und wie weit sich dann diese Betrachtung der meteorologischen Klimaforschungsmethoden und Ergebnisse für die Behandlung des gestellten Themas als wertvoll erweist, wird anschließend zu untersuchen sein. Die Parallelisierung des "zweiten" Klimabegriffes mit dem "dritten" (dem soziologischen also) kann ihre Berechtigung nur dann erweisen, wenn sie sich als "heuristisch wertvoll" erweist, (v. Zwiedineck⁵⁾), das heißt, wenn die Methoden und Ergebnisse des "ersten" Forschungsbereiches wertvolle Fingerzeige auf das erforderliche Vorgehen der neuen "sozialklimatologischen Forschungsrichtung" geben.

Professor Lütge⁶⁾ warnte bereits während der Vorarbeiten zu diesem Thema ausdrücklich vor einer naiven Analogisierung der Elemente des einen Klimas mit jenem des neu zu betrachtenden. Aus diesem wohl eingesehenen Grund soll in der Folge nicht so vorgegangen werden, daß einfach behauptet wird: "hier ist es so - dort ist es so. Also stimmt die Parallele!" Die schwierige Vergleichbarkeit meteorologischer Phänomene und Wirkungen mit solchen soziologischer Art zwingt ohnehin zu einer starken Skepsis gegenüber schematisch-simplen Rechtfertigungsrezepten. Noch viel mehr aber gegenüber der bisher stillschweigend verwendeten Parallelisierung.

Es ist im weiteren die Frage zu beantworten, ob der Vergleich des methodischen Vorgehens der meteorologischen Klimatologie, ihrer konkreten Forschungsweise und ihrer psycho-physischen Einwirkungsergebnisse auf den Menschen den erwähnten heuristischen Wert besitzt und auch gewisse logische Rechtfertigungsgründe für die oben erwähnte Parallelisierung aufweist. -

Die dafür gewählte Aufgliederung ist natürlich ebenso anfechtbar, wie es jede Darstellung komplexer Verhältnisse im biologischen und psychischen Bereich des menschlichen Lebens ist, der meist keine streng mathematische und exakte Darstellung erlaubt. Man muß sich der Gefahr dieses Vorgehens bewußt sein. Das braucht aber nicht zu der Ansicht zu verleiten, daß jede Forschungs- und Denkweise zu verurteilen sei, deren Ergebnisse sich nicht in Kurven und exakten Gliederungen ausdrücken lassen.

Die Einteilung der Parallelisierungs-Argumente wurde aus Gründen allgemeiner Verständlichkeit so gewählt, daß ein schrittweises Vorgehen vom Abstrakten zu konkreten Ergebnissen sich wenigstens in großem Rahmen ergibt. Die

Reihenfolge lautet daher: Methode - Ergebnis.

B.

Einteilung der Parallelen

1. Methodische Art

Das empirische Vorgehen ist mit Sicherheit die älteste Methode naturwissenschaftlichen Erkenntnisstrebens. Ihre alleinige Anwendung stellt zwar keineswegs schon die Wissenschaftlichkeit der Betrachtungsweise sicher. Wohl aber ist sie die fast unabdingbare Voraussetzung jeder Weiterarbeit an der Lösung wissenschaftlich gestellter Fragen. Im Stadium frühwissenschaftlicher Bemühungen ist die "Empirie" gerade auf dem Gebiete der Klimatologie die hauptsächlichste, ja einzige Methode.

Wetterbeobachtung ⁷⁾, selbst in ihren primitivsten Formen, ist eine unerläßliche Voraussetzung für die spätere abstrakte Formulierung von Gesetzmäßigkeiten. Auf dem Gebiete der Psychologie entspricht dem die Notwendigkeit der grundlegenden Menschenbeobachtung. Der geforderte heuristische Wert dieser schlichten Erkenntnis einer Parallelität der Methode ist darin zu sehen, daß sie zumindest einen starken Zweifel an der Brauchbarkeit der Ergebnisse rein spekulativer Psychologie am Schreibtisch erzeugt. Dieser Zweifel ist berechtigt sowohl gegenüber den Ergebnissen der "allgemeinen Psychologie" als auch der "differenziellen Psychologie", (Remplein) ⁸⁾, soweit diese nur durch wirklichkeitsignorierende Denkkunststücke geboren wurden. (Die Differenzen zwischen der naturwissenschaftlichen und der geisteswissenschaftlichen Methode der Psychologie haben zwar zu einer recht erfreulichen Belebung ihrer Aktivität geführt, von der unser zum großen Teil sozial-psychologisch zu erfassendes Thema profitiert. Sie haben aber auch zu einer bösen Verwirrung der Geister geführt:

Während die einen die empirische Beobachtung zu vernachlässigen anfangen, - was oben als "spekulativ" bezeichnet wurde -, glaubten die anderen den leib-seelischen Zusammenhang mit Kurven zerfleddern zu können, die ihnen eine falsch verstandene Empirie als Grundlage vorspiegelte.)

Die Empirie der Methode in der Klimatologie ist darüberhinaus in der rein physiologischen Beobachtung wiederzufinden, wie sie von der Arbeits-

Physiologie ⁹⁾ seit langem angewandt wird. Trotz des Fortschreitens der experimentellen Erforschung physiologischer Arbeitswirkungen ist die einfache Beobachtung des nicht künstlich erzeugten Arbeitsverlaufes nicht zu vermissen. Es würde an dieser Stelle zu weit führen, die Betrachtungsmethodik der Wetter- und Klima-Beobachter einerseits und der Sozialpsychologen wie Betriebsingenieure andererseits zu erläutern. An diesem Ort genüge die Erwähnung der Parallelität der empirischen Verfahrensweise bei der Meteorologie und der Soziologie. Darüber hinausgehende Erwähnungen konkreterer Ergebnisse wären eine untunliche Vorwegnahme späterer Untersuchungen.

Das experimentelle Vorgehen ist eigentlich nur eine Verdichtung der sonst empirischen Wirklichkeitsbeobachtungen. Mit der Schaffung und Häufung der erforderlichen Bedingungen lassen sich sowohl bei der Meteorologie als auch bei der Soziologie (in weitestem Sinne) Ergebnisse erreichen, die in der freien Natur, bzw. im normalen menschlichen Zusammenleben und Leben viel zu selten auftreten, als daß man ihren typischen Charakter und Verlauf hinreichend beschreiben und fixieren könnte. Das Experiment schafft durch die Isolierung einzelner Klimaelemente ferner die Möglichkeit, deren Einzelwirkung zu beobachten. Sie werden sozusagen aus dem Gesamtkomplex "Klima" herausgeschnitten und sollen dann durch ihre gelenkte Variation über ihre spezielle Wirksamkeit aussagen ¹⁰⁾.

Die Druckkammer soll die Wirkung des Luftdruckes möglichst unabhängig von seinem Zusammenspiel mit anderen Elementen des Klimas ergründen helfen. Der "Verhaltens-Test" unter künstlich geschaffenen Bedingungen in einem Betrieb ist ein ähnliches Experiment der Verdichtung und Isolierung alltäglicher Ereignisse zum Zwecke der Klärung ihrer speziellen psychischen und physischen Wirkung. - Die Vergleichung meteorologischer und soziologisch wie sozialpsychologischer Experimente hat ihren Wert nicht in der platten Erkenntnis, daß hier wie dort eben "experimentiert" werde. Es ist vielmehr anzunehmen, daß die naturwissenschaftliche Exaktheit gerade mit ihrer forcierten Selbstkritik der eigenen Ergebnisse (siehe z. B. De Rudder) ¹¹⁾ eine wesentliche Unterstützung und starken Anreiz für den Aufbau unserer eigenen Methoden darstellt. Nicht zu übersehen ist allerdings auch die Gefahr einer Überbewertung des Experiments, wie sie gerade von seiten ernsthafter Meteorobiologen betont wird. ¹²⁾

Die teilweise äußerst verzweigten Funktional-Beziehungen zwischen den Elementen der beiden Klimata sind durch Isolierung oft nicht zu erforschen, wohl aber zu zerstören. ¹³⁾ Die später zu erklärende Tatsache, daß ein einzelnes Element nicht nur nach seiner im Augenblick feststellbaren Intensität zu messen ist, sondern seine Wirkung auch auf Grund seiner Dauer entfaltet, erschwert die Aussagekraft des Experimentes in beiden Forschungsgebieten zusätzlich.

Denn eben diese "Dauer" ist experimentell meist nicht erzeugbar. ¹⁴⁾
Konkret gesprochen: man kann einen Menschen ebensowenig jahrelang in einen Unterdruckkasten stecken, um seine dauernde Hochgebirgstauglichkeit zu ergründen, wie man ihn nicht zwei Jahre in eine Lärmkammer sperren kann, um seine lebenslängliche leibliche und seelische Reaktion zum Beispiel auf den Lärm eines Walzwerkes zu beobachten.

Was Hellpach über die experimentelle Erzeugbarkeit der Dauer eines meteorologischen Klimaelementes oder des gesamten Komplexes sagte, gilt in vollem Maße auch für unsere später zu beschreibenden Arbeitsklima-Elemente und den Gesamtbegriff. "Alle klimatischen Einflüsse sind dynamischer Art." (Hellpach) ¹⁵⁾. Das erschwert die experimentelle Beobachtung dieser Einflüsse, da eben jedes, selbst auch das ausgedehnte Experiment im Grunde nur eine Moment-Aufnahme der tatsächlich weiterfließenden Verhältnisse ist. Es verhält sich das Experiment in dieser Hinsicht zur Wirklichkeit fast genauso wie die arrangierte Fotografie zum Spielfilm. Diese immer wieder erscheinende Beschränkung der experimentellen Ergründungsmöglichkeiten macht den Meteorologen ähnliche Schwierigkeiten wie den Soziologen und Sozialpsychologen. ¹⁶⁾

Der Hinweis auf das oben Gesagte erfüllt seinen Zweck bereits dann, wenn es ihm gelingen sollte, manchen betrieblichen Testfanatiker ein wenig zur Selbstkritik seiner Methoden anzuregen. Der heuristische Wert dieser Parallele liegt zum großen Teil auch darin, daß wir die experimentelle Skepsis aus den Reihen der Meteorologen akzeptieren lernen, ohne für die Erfahrungen, die dazu notwendig waren, dasselbe Lehrgeld bezahlen zu müssen. Die Wissenschaft hat den geschichtlichen Zeitpunkt bereits überschritten, an dem man sich vom Experiment die Lösung jeglicher Probleme versprach. Es wird an anderer Stelle noch über die heute gerade in vielen betriebswirtschaftlichen Kreisen herrschende Test- und Sezierversucht zu reden sein. ¹⁷⁾

Die abschließende Verarbeitung der in Tatsachenbeobachtung (wie Temperatur etc.) und Experiment gewonnenen Daten ist eine zunehmende Abstraktion in Richtung allgemeingültiger "Tendenzen" oder "Gesetze". Mit anderen Worten, eine generalisierende Verfahrensweise erblickt aus Zahlen- und anderen Beobachtungsreihen eine Gesetzmäßigkeit, die für jene gilt. ¹⁸⁾

Es soll hier nicht den vergangenen wissenschaft-theoretischen Auseinandersetzungen über den Wert der "induktiven" und der "deduktiven" Denkmethode nachgebohrt werden. Ich halte mich für geistig außerstande, den Anstrengungen vergangener Jahrzehnte hier nur ein Gramm wertvoller Substanz hinzuzufügen. Über die "Gesetze" in der National-Ökonomie und

der damit verwandten Soziologie unterrichtet vorzüglich Otto von Zwi edineck-Südenhorst ¹⁹⁾. Es lassen sich demnach in beiden von uns zu beobachtenden Wissensgebieten Gesetzmäßigkeiten des Faktoren-Verlaufes oder der Faktoren-Wirkung feststellen. An dieser Stelle der Abhandlung sind keine Untersuchungen darüber anzustellen, wie weit naturwissenschaftliche Gesetze mit soziologischen, sozial-psychologischen, sozial-physiologischen Gesetzen verwandt sind. Es war lediglich in diesem Rahmen nach der Möglichkeit der Aufstellung solcher "Regelmäßigkeiten" in unserer Forschungsrichtung zu fragen. Daran anschließend wird zu prüfen sein, wie weit diese Gesetze bei beiden Forschungsbereichen den Forderungen an Wirklichkeitsnähe nachkommen. Das von v. Zwi edineck formulierte Gesetz "abnehmenden Ertragszuwachses in der Sozialpolitik" ist ein derartiges sozialpsychologisches Gesetz, das durch die Auswertung der empirischen Betrachtung gewonnen wurde. Als solches enthält es keine mathematische Notwendigkeit, keinen inneren logischen Zwang. Ebenso wie auch die Meteorobiologie einen gesetzmäßigen Zusammenhang zwischen relativer Luftfeuchtigkeit und psycho-physischem Wohlbefinden des Menschen rein empirisch formuliert. Mit der Parallelisierung der beiden erwähnten empirischen Gesetzmäßigkeiten soll dargetan werden, daß ihnen beiden der Mensch in seiner Einzelexistenz zwar nicht zwangsläufig unterworfen ist, aber in seiner Sozialexistenz ihrer Tendenz wohl generell folgt.

Das heißt konkret: nicht jeder Einzelne wird diesem oben erwähnten sozialpsychologischen Gesetz zu folgen empfinden, genausowenig wie er unter allen Umständen die Vorhandenheit des erwähnten "Schwüle-Gesetzes" verspüren wird. Es besteht aber für das allgemeine Empfinden eine hohe Wahrscheinlichkeit gleichartiger Wiederkehr der Erscheinungen. -

Die in obigen Ausführungen zutage getretenen Grenzen der Auswertbarkeit solcher empirischer Gesetze sind von beiden Wissenschaften zu beachten. Es ist ein Unding, in ihrer allgemeinen Gültigkeit eine absolute Notwendigkeit zu entsprechendem Individualverhalten zu sehen. Eine wirkliche gegenseitige Befruchtung der Erkenntnisse bietet sich der Meteorologie und Soziologie erst dann an, wenn diese Einschränkung beiden vor Augen bleibt. Falsche Auslegungen werden auch durch gegenseitige Verwendung nicht besser. Die Gültigkeit auch individuell unentrinnbarer Gesetze ist daneben in beiden Wissenschaftsgebieten unbestritten. Zum Teil sind es sogar bei beiden dieselben.

Dabei sei lediglich an die rein physikalischen Energiegesetze erinnert, die im Bereich der Meteorologie deren Faktoren in ihrer Wirksamkeit begrenzen, und im soziologischen Bereich der Arbeit eine technisch unausweichbare Kategorie

ausmachen. -

Es wird hier vielleicht der Vorwurf auftauchen, daß der ursprünglichen Ankündigung ungetreu bei der Verfolgung der Parallelen zwischen meteorologischem und soziologischem Klima nicht der Weg abnehmender Abstraktion gewählt, sondern eher umgekehrt verfahren wurde. Dieser Vorwurf ist sicher berechtigt, was die Parallelisierung und Entwicklung nur der Methoden angeht. Er war aber im Interesse einer Entwicklung, die dem chronologischen Verlauf der Forschungsweise im großen und ganzen entsprechen sollte, nicht zu vermeiden. Das wissenschaftsmethodische Vorwärtsschreiten bewegt sich nun einmal in der gewählten Reihenfolge, - zumindest in den parallelisierten Gebieten.

Das konkrete Vorgehen mittels der bisher allgemein betrachteten Methoden sei bewußt an die jetzt folgende Stelle gesetzt, um den Vorsatz abnehmender Abstraktion dennoch auszuführen. Das Minus dieser sicher logisch etwas zweifelhaften Gliederung wird dabei hoffentlich durch eine größere praktische und optische Klarheit kompensiert.

2. Des konkreten Vorgehens

a) Aufgliederung der Klimata in Elemente

In der vorausgegangenen Behandlung der Methodik wurde bereits der Terminus "Klima - Element" mehrfach verwendet. Es wird sich überhaupt im Laufe der ganzen Abhandlung immer wieder ergeben, daß eine völlige Vermeidung von Vorgriffen nahezu unmöglich erscheint, - und es bleibt oft nur das Bemühen übrig, der Klarstellung der einzelnen Gegenstände jeweils an geplanter Stelle das größte Gewicht zu verleihen. Wie überall in dieser Arbeit, so gilt auch hier die immer wieder angeführte Problematik der Gliederung und der Zwang zu Kompromissen. Die Forderungen Euckens²⁰⁾ bezüglich des Zeitpunktes einer endgültigen Formulierung einer Definition wurden hier tunlichst gewahrt.

Die allgemeine Unterscheidung zwischen Elementen und Faktoren, wie sie bei der Meteorologie üblich ist, wird sich auch in der vorliegenden Untersuchung empfehlen. Klimaelemente sind alle jene Merkmale, die das Klima konstituieren, ohne geographische und biologische Merkmale des Klimabereiches zu sein.^{21) 22)}

Über die gegenseitige Abhängigkeit der Elemente und Bereichsmerkmale an späterer Stelle!²³⁾

Die wissenschaftliche Zweckmäßigkeit der Aufgliederung des Themas in einzelne Elemente ist für die Meteorologie eine Selbstverständlichkeit geworden.

Strahlung, Luftdruck, Luftbewegung, Temperatur, Feuchtigkeit, Niederschläge etc. sind Konstitutive des Klimas. Das braucht hier nicht näher erläutert zu werden, denn jedes einschlägige Lehrbuch gibt über diese Dinge Auskunft. 24)

Was nun die soziologische Erscheinung, das zu untersuchende Arbeitsklima anlangt, so wurde bereits oben von der Unsitte gesprochen, nebelhafte Merkmalskomplexe pseudowissenschaftlich mit der Bezeichnung "Klima" zu tarnen, um sich die Analyse der konstitutiven Elemente zu ersparen. Die instinktiv erkannte Spannweite des obigen Komplexbegriffes birgt verständlicherweise die Gefahr in sich, daß sich der unwissenschaftliche Denker keine tiefen Gedanken mehr über seine Untergliederung macht. Wenn wir jedoch die eingangs gestellten sozialpolitischen und darüberhinaus soziologischen Aufgaben auch nur mit einer annähernden Erfolgsaussicht angehen wollen, dann können wir nur den Weg einer jeden ernstlichen Wissenschaft gehen: den Weg einer grundlegenden Analyse der Einzelbegriffe. Es ist zwar ungleich schwieriger, die zahlreichen Einwirkungen auf das menschliche Zusammenleben als Elemente zu katalogisieren, als es bei den meteorologischen Tatsachen der Fall ist. Feuchtigkeit und Luftdruck sind nun einmal physikalisch unumstößlich definierbar. Begriffe wie "Gemeinschaft" und "Gesellschaft" sind rein geistige Substantivierungen eines gedachten Inhaltes und als solche eben den Wandlungen des denkenden Geistes unterworfen. Man braucht nicht der Feigheit geziehen zu werden, wenn man den einfacheren Weg der Anlehnung an die üblichen Kategorien unseres philosophischen Zeitalters geht und die Begriffe "gesellschaftlich", "gemeinschaftlich", "ideell" in diesem Sinne verwendet. Das bleibt der verständigen philosophischen und soziologischen Kritik des Lesers natürlich ausgesetzt.

Besser eine etwas zweifelhafte Unterscheidung als überhaupt nach keinerlei Gesichtspunkten durcheinander gewürfelte Elemente. Im vierten Kapitel dieses Buches wurden die Faktoren nochmals generell untergeteilt in:

- | | |
|-------------------------|-----------------------|
| 1.) ideelle | 2.) gesellschaftliche |
| 3.) gemeinschaftsmäßige | 4.) betriebliche. |

Sie sollen an dieser Stelle eine weiterzergliedernde und nähere Untersuchung erfahren.

Bei allen, zum Teil sehr mühsamen Nachforschungen im soziologischen Lebensbereich der "Arbeit" wurde meines Ermessens immer wieder der grundlegende Fehler gemacht, daß man sich einen zu engen Betrachtungsbereich,

- "den Betrieb"-, wählte und anschließend von allen Elementen und Tatsachen abstrahierte, die außerhalb seiner örtlichen Grenzen wirkten und entstanden. Zusätzlich vergaß man dann noch, daß die Arbeit auch ein geistig-seelischer Lebensbereich ist und nicht nur ein technischer und örtlicher Betriebsbereich.

Dieser geistig-seelische Bereich wird aber durch "Tradition", "Familie" und "Kirche" z.B. mitbestimmt und entzieht sich hier einer betrieblichen Einflußnahme fast völlig.

Es kommt nicht nur darauf an, den Begriff des Klimas überhaupt elementenmäßig zu zergliedern, sondern auch darauf, von vornherein eine so große Spannung in den wissenschaftlichen Griff zu nehmen, daß sie dann auch tatsächlich die meistmöglichen Seiten der Kategorie Arbeit umfaßt. Es ist damit nicht getan, sich einen zentimetergenau abgesteckten Claim zu reservieren und darin fleißig zu schürfen. Für uns ist nicht die Genauigkeit der Vermesungslehre von den Forschungsgebieten das eigentlich Wertvolle, sondern allein die Stichhaltigkeit der Ergebnisse und ihre Verwendbarkeit für einen tatsächlichen menschlichen Fortschritt. Es ist doch sinnlos, sich einfach deshalb den Blick für die soziologischen und anderen Aspekte der Arbeit zu verkleben, - einfach deshalb, weil man zufällig z.B. "Betriebswirtschaft" als Domäne gewählt hat und deswegen starrsinnig auch nur das "Betriebs-Klima" beobachten will. Da sind denn auch selbst die zutiefst sezierten Elemente dieses engeren Bereiches verzerrt, wenn man die anderen Aspekte ²⁵⁾ mit Gewalt heraushält. Meines Erachtens ist in der Behandlung der Elemente bisher die verkehrte Reihenfolge begangen worden. Es wäre besser gewesen, ihren Umfang erst einmal großzügig festzulegen und erst dann mit der Spezialisierung der Forschungsrichtung anzuheben.

b) Wirkung der Elemente nach Dauer und Intensität

An früherer Stelle wurde schon einmal kurz erwähnt, daß jedes Klimaelement in zwei Dimensionen ²⁶⁾ existiert.

Die Intensität ist bei der Meteorologie z.B. jene Dimension, die bei der Ultraviolettstrahlung mit dem Signum bezeichnet wird oder mit Metersekunden bei der Luftbewegung oder Millibar beim Luftdruck. Es sind dies alles Größen, die sehr wohl auch in isolierter Betrachtung für die betreffende Wissenschaft interessant sind. Die soziologische Parallele der Intensitätsdimension ihrer Elemente läßt sich bis heute nicht in mathematischen Signis erfassen. Dem steht wohl die Ansicht von Peter A. Schlenzka ²⁷⁾ entgegen, der von modernen Rechenmaschinen sich eine

Heraushebung der arbeitsklimatischen Elemente aus der Irrationalität verspricht. Ohne diesen Optimismus grundsätzlich abzulehnen, darf man heute dennoch bis auf weiteres die Auffassung vertreten, daß die Intensität der allermeisten Klimatelemente nur verbal zu bezeichnen ist. Es wird sich sprachlich nicht umgehen lassen, diese Intensitätsstufen arbeitsklimatischer Elemente mit allgemein sprachgebräuchlichen Worten zu belegen, die von vornherein den gewissermaßen ominösen Charakter eines außerwissenschaftlichen Werturteils tragen. Es gibt da leider keine objektive Wertskala, z. B. für die Intensität der Grobheit eines Betriebsführers, die nicht zugleich eine Art moralischer Wertung in sich trüge. Bezeichnungen wie "grob" oder "ironisch" enthalten nun einmal Gefühlswerte, die durch objektive Normen nicht zu bezeichnen sind. Mittels griechischer Buchstaben läßt sich ein psychisches Phänomen nicht fassen. Das hieraus resultierende Fehlen von Kurvendarstellungen und mathematischen Brüchen darf nicht zu dem Schlusse verleiten, der Grad der Grobheit (- um bei diesem willkürlichen Beispiel zu bleiben -) sei sozialpolitisch uninteressant oder irrelevant ²⁸⁾. Mit dieser Auffassung ist überhaupt keine Sozialpolitik zu treiben, die auf dem gestellten Thema des Arbeitsklimas fußt.

"... jede Individuation ... aus der Ganzheit setzt der Rationalität enge Schranken." (Hellpach) ²⁹⁾.

"... das bedeutet nicht, daß an Individuationen nicht Analyse getrieben werden könne." (Hellpach) ³⁰⁾.

Der Erkenntniswert, den wir aus der Parallelisierung der beiderseits vorhandenen Intensitäten der beiden Klimatelemente gewinnen, liegt wiederum nicht in der einfachen Feststellung, daß beiden Elementarten "Intensität" eigen sei, vielmehr darin, daß es der soziologischen Forschung nahegelegt wird, sich nicht entweder in abstrakten Aufstellungen von "Gefühlskurven und -indices" zu versuchen, sich aber andererseits auch nicht mit literarisch wohlklingenden Terminus zufrieden zu geben, die zumindest keinen Wert für die Sozialpolitik haben.

Sich an dieser Stelle weiter über die "Intensität" auszulassen, hieße die konkreten Beispiele der Elemente-Wirkungen vorwegnehmen, die an späterer Stelle geplant sind. Es soll allerdings bei der Aufzählung der arbeitsklimatischen Elemente nicht versäumt werden, immer wieder nach Intensität und Dauer zu analysieren.

Die "Dauer" eines Elementes braucht in der Erklärung nur gestreift zu werden. diese zeitliche Dimension einer meteorologischen Erscheinung spürt man mit am wirksamsten an der schmerzhaften physiologischen Erscheinung des Sonnenbrandes (Erythem). Eine intensive UV-Strahlung ist an sich hier nicht allein die Erzeugerin des oben angeführten Phänomens ³¹⁾. Erst in Verbindung mit der

Strahlungsdauer erzeugt sie ihre Wirkung.

Es muß aber vor der allzu einfachen Auffassung gewarnt werden, als könne eine rechnerische Beziehung der beiden Dimensionen (z.B. Multiplikation, Addition usw.) die psychische und physische Wirkung wiedergeben. Darüber später ³²⁾. Von dem gleichen Irrtum ist auch im Bereiche der arbeitsklimatischen Forschung abzuraten. Die später auftauchenden Schwierigkeiten bei einer einfachen Rechnung mit "Intensität" und "Dauer" der Arbeitsklima-Elemente sind aber gerade ein Hinweis dafür, daß es angebracht ist, diese Dimensionen genau im Auge zu behalten, um nicht die Wirkung der einen der anderen zu unterstellen. Das würde zu falschen Therapien führen.

c) Gemeinsames Auftreten der Elemente

Es ist hier von einer Tatsache die Rede, die bereits einleitend bei der gedanklichen Klarstellung erwähnt wurde: das Klima als "Allgemeinbegriff". Die logische Rechtfertigung zu dieser Parallelisierung ergibt sich hauptsächlich daraus, daß eben dieses Wort "Klima" (im meteorol. Sinne) einen Allgemeinbegriff für viele Elemente darstellt, "... welche in ihrem Zusammenwirken einen nachweisbaren großen Einfluß auf das menschliche Leben zeigen ..." (v. Zwiedineck) ³³⁾ -, und daß es auf soziologischem Gebiet eben eines Allgemeinbegriffes für zahlreiche Elemente bedarf, deren ebenfalls starke Wirkung zum Teil bereits erwiesen, zum Teil noch problematisch ist. Da sich bereits einmal der Klimabegriff für diesen soziologischen Komplex eingebürgert hat, ist von dieser Perspektive aus eigentlich nicht einzusehen, warum er nicht beibehalten werden soll. Zumal er ja die notwendige begriffliche Spannweite enthält und nicht so sehr dazu anreizt, ihn schnell zu definieren, sondern eher dazu, seine Einzelteile zu erforschen. Da es hier weniger darum geht, die bereits im Sprachgebrauch erfolgte Begriffsparellisierung lediglich zu rechtfertigen, als vielmehr darum, aus ihr echte Fingerzeige für soziologisches Forschen und sozialpolitisches Handeln zu erhalten, begnügen wir uns auch nicht mit der bloßen Rechtfertigung, denn diese wäre mit dem bisher Gesagten annähernd erfolgt. Bei dem Eindringen in die arbeitsklimatischen Elemente wird es von Vorteil sein, wenn man sich über die anwendbaren Erkenntnisse der parallelisierten Meteorologie und deren Vorgehen noch näher im klaren ist. Eine weitere Parallele:

d) Die komplexe Verbundenheit mancher Elemente unter sich
Nicht nur in einem Nebeneinander, - auch in einem Ineinander besteht

das Verhältnis mancher Elemente. Die "relative Luftfeuchtigkeit" der Meteorologie ist ein klares Beispiel für dieses Verhältnis. Die Abhängigkeit des einen Elements vom anderen ist dabei funktional. "Sättigung" und "kondensative Abkühlungsgröße" sind komplexe Elementverbindungen ³⁴⁾. Eine ähnliche Verbindung zweier oder mehrerer Elemente innerhalb des Arbeitsklimas ist z. B. die sogenannte "rhythmische Ermüdung" ^{35) 36)}.

Leopold von Wiese erwähnt ebenfalls das Zusammenwirken in einem Aufsatz ³⁷⁾, der allerdings für diesen geschätzten Autor ungewöhnt oberflächlich erscheint. Es läßt sich in einer so kurzen Abhandlung tatsächlich nur oberflächlich über den Gesamtzusammenhang des "Klimas" etwas sagen, oder wie es von Wiese nennt: über die "Atmosphäre". Vor allem erscheint der Terminus "Atmosphäre" ungeeignet für die Zusammenfassung aller hier fraglichen Probleme, da er zumindest nicht die selbe Spannweite wie der Begriff "Klima" hat. Er ist zu sehr Momentaufnahme. Die Mehrzahl der Bezeichnungen v. Wieses an dieser Stelle ³⁸⁾ sind ein etwas willkürliches Durcheinander.

"Wetterlage, Temperatur, Niederschläge" sind Teile des Klimas, - und wenn ein einzelner von ihnen zur Bezeichnung soziologischer Phänomene verwendet wird, dann ist das eine etwas seltsame Analogisierung ³⁹⁾. Die meteorobiologische Literatur über diesen Gegenstand ist sehr umfangreich. ^{40) 41)}

In weiterem Sinne gehört in diesen Rahmen noch die Feststellung, daß eine experimentelle Total-Trennung mancher Faktoren völlig unmöglich ist. Ein einfaches Beispiel dafür: Es gibt keinen "Luftdruck", dessen Luft nicht auch gleichzeitig irgendeine Temperatur hätte; eine arbeitsklimatische Parallele: - es gibt keine "Arbeitsschwierigkeit" ohne eine "Arbeitsumgebung". Auf Grund dieser sehr einleuchtenden Tatsache wird es leider experimentell und mathematisch in vielen Beobachtungsfällen zumindest in absehbarer Zukunft unmöglich sein, den Einzelanteil eines solchermaßen komplex-verbundenen Elementes an der Verursachung irgend einer physischen und psychischen Wirkung am Menschen exakt zu bestimmen. Es bleibt hier tatsächlich der Intuition noch weites Betätigungsfeld. -

Diesen Hinweis auf die naturbedingte Untrennbarkeit mancher Elemente vermißt man im größten Teil der ganzen bisherigen betriebsklimatischen Literatur ⁴²⁾. Sie ist aber durchaus nicht das Ergebnis eines akrobatischen Originalitäts-Strebens, sondern die schlichte Formulierung einer häufig möglichen Fehlerquelle bei der Betrachtung der Element-Wirkungen.

Man hielt es bisher für allzu selbstverständlich, daß bei der experimentellen Forschung die festgestellte Wirkung immer auch dem Element allein zuzuschreiben sei, auf das man zielte, während das davon untrennbare andere

Element wirkungsmäßig neutral bleibe.

Der vorher erwähnte Funktionalzusammenhang der Elemente ohne eine mathematische Konstanz der Funktion macht auch den anderen Weg illusorisch, etwa das untrennbare (uninteressante) Element konstant zu halten, um das zu beobachtende (interessante) Element mittels Variation dann in seiner Wirkung festzulegen. Das hier uninteressante Element (das ist jenes, das man hier gern los hätte) bleibt dennoch in der Kombination vorhanden und die mathematische Funktion des Zusammenhanges ist in einer Formel nicht auszudrücken. Es ist überhaupt aus dieser Erkenntnis heraus eine simple Vorsicht gegenüber jeder monokausalen Erklärung psychischer und physischer Effekte beim Menschen zu empfehlen, wie sie sich oft als falsche Auslegung eines Experiments und freier Beobachtung ergeben.

Die praktische Sozialarbeit erfordert ein beachtliches Maß an Intuitionsgabe, ohne sich jemals eines formelgefüllten Rezeptbuches bedienen zu können. Was man darin mit intellektueller Abstraktion vielleicht an Prägnanz der Formulierung erreichte, geht auf Kosten der soziologischen Verwendbarkeit der Ergebnisse.

e) Abgrenzung der Klimabereiche

In den kritischen Äußerungen zu der v. Wieseschen Ausdrucksweise klang bereits eine wesentliche Frage der Meteorologie mit: die Frage nach dem für die Betrachtung in Frage kommenden Klima-Raum, dem Klimabereich.

Die meteorologische Forschung hat in der geographischen Abgrenzung des Bereiches verhältnismäßig leichte Arbeit. Es genügen hier die Längen- und Breitengrade. Natürlich ist es eine andere Frage, ob diese rein geometrische Bereichseinteilung den stets flüssigen Grenzen der Klima-Zonen⁴³⁾ und Entstehungsbereichen der Elemente gerecht wird. Das zu untersuchen, ist nicht unsere Aufgabe. Unsere sozio-klimatische Betrachtung sieht sich nun vor Begrenzungsproblemen, die denen der Meteoro-Klimatologie ähnlich sind. Wenn die Meteorologie den Begriff "Raum" als tatsächlich geometrisch dreidimensionale Größe versteht, so ist diese Auffassung innerhalb der Soziologie nur sehr bedingt annehmbar. In erster Linie wird hier ein "Lebensbereich" im Sinne einer seelischen Dimension zu verstehen sein, die zwar vom geographischen Bereich stark beeinflusst wird und auf Grund der Körperlichkeit menschlicher Natur auch untrennbar mit ihm verbunden ist. Diese Verbindung der Bereiche ist aber nicht stark und vor allem keine Identifikation derselben. Man spricht doch zum Beispiel von einem "Freizeitbereich", einem "Arbeitsbereich" und meint damit nicht so sehr die Quadratmeterzahl und den Standort

des physischen Bereiches als vielmehr die Befindlichkeit innerhalb einer geistig-seelischen Lebenssphäre.

Die vorher angeschnittene Frage einer Zoneneinteilung 44) 45) 46) der Klimata ist in beiden Disziplinen, die hier zur Vergleichung stehen, nicht in einem Worte zu beantworten. Die Flüssigkeit der Grenzen ist z. B. bei der meteorologischen Einteilung "arktisch-tundrisch" ebenso vorhanden, wie bei "Betrieb" - "Familie". Es ist eine Grenzziehung immer dann fraglich, wenn man hinterher so tut, als sei an dieser Grenze jeder Zusammenhang zu Ende. (Die billige Ironie auf die politische Klugheit solchen Denkens kann man sich ersparen.)

Die Aufstellung der meteorologischen "Klimagürtel" ergibt Begriffe, durch die sich auch nicht ein einziger Meteorologe zu der absurden Meinung veranlaßt sieht, als seien solche gedachte Grenzen dazwischen auch nur der Anflug einer Ausschaltung gegenseitiger Einflußnahme. Das Wissen um die Überquerung nicht nur einer Grenze durch klimatische Erscheinungen ist ein heute selbstverständliches Wissen der Meteorologie und damit der Wettervoraussage. Die Befassung mit dem Gesamtbereich des Klimas - mit der Erde also - ist auch für den unerläßlich, der sich spezieller Elementforschung in einem kleinen Raum verschrieben hat. Daraus sollten wir lernen. Man tut in gewissen betriebspraktischen Kreisen so, als könnte man die Türe (die "Grenze" also) des Betriebes gleichsam als Filter gegen jeden Außeneinfluß verwenden, als ob dieser Filter diese Außeneinflüsse so stark abschirmte, daß diese außerbetrieblichen "Meinungskreise" gar nicht so sehr wichtig seien. Die Seele des Arbeiters wird nach dieser Auffassung am Fabrikator gewissermaßen "entschlackt".

Dieses Thema wurde "Arbeitsklima" genannt, weil es angebracht erschien, den tausend Untersuchungen über das "Betriebsklima" eine Untersuchung hinzuzufügen, die einmal der willkürlich versperrten Betriebstüre nicht mehr Wichtigkeit zumißt als ihr tatsächlich zusteht.

Man muß immer Soziologe sein, wenn man diese Dinge in ihrem wirklich tausendfältigen und großartigen Zusammenhang sehen will. Dieses Gewebe aber zu mißachten oder seine Verknüpfung zu bagatellisieren, ist wissenschaftlicher Selbstmord. In einer Zeit, die sich gern manisch auf das Gebiet beschränkt, dessen Stempel einem der Fakultäts- oder Fachschaftsname aufdrückt, mag es unmodern erscheinen, wenn hier von einem Nationalökonom betriebswirtschaftliche Blickpunkte und von einem Betriebswissenschaftler soziologische Befassungen gefordert werden. In einem Zitat Wilhelm Diltheys 47) kommt es bereits zum Ausdruck, was auch hier mit der Polemik gegen unangebrachte Grenzzementierungen gesagt werden soll: "... es wird eine Wissenschaft konstituiert durch die Entdeckung wichtiger Wahrheiten, aber nicht durch die Ab-

steckung eines nicht okkupierten Bereiches ...". Die klare Feststellung Hellpachs in anderem Zusammenhang ist in dieser Anwendung auch hier am Platz ⁴⁸⁾: "Der Gesichtspunkt der Ganzheit der Betrachtung soll nicht den Mangel an detaillierter Kleinarbeit beschönigen. Er ist das einmal erforderliche Abrücken vom Objekt-Detail, um die Perspektive wieder zu erlangen. Der Gewinn von detaillierten Arbeiten soll damit nicht geschmälert werden."

Es mag in dieser Frage der Grenzziehung nicht ganz unangebracht erscheinen, auch auf die leidige Streitigkeit zwischen Soziologie und Sozialpsychologie kurz einzugehen. Es ist hier nicht die Aufgabe, beide definitorisch langatmig zu trennen. Im Interesse eines ehrlichen Standpunktes sei die Meinung von Hans Winkelman zur eigenen gemacht:

"Ein Versuch, Soziologie und Sozialpsychologie definitorisch zu trennen, soll kein Versuch sein, ihre jeweiligen Erkenntnisse für gegenseitig unanwendbar zu erklären."

Die Elemente der einen bestimmen stets den Gesichtskreis der anderen. Die eine ist ohne die andere nicht wirklich zu fundieren, und wenn man von der gegenseitigen Abhängigkeit der Anwendungsgebiete überzeugt ist, dann ist es eine Frage konsequenter Haltung, dem Vertreter der jeweils benachbarten Wissenschaft nicht die Türe mit dem Hinweis vor der Nase zuzuwerfen, das sei der eigene Bereich und man gedenke ihn allein zu beackern. Ein Teil der bisherigen "Betriebsklima"-Forschung hat m.E. zu einer gewissen Verarmung der soziologischen Sicht geführt, wobei unter Soziologie die "Theorie des wahrnehmbaren sozialen Lebens" ⁴⁹⁾ verstanden wird. Die Sozialpsychologie ist dabei die Trägerin "... des Studiums der psychologischen Wechselbeziehungen von Individuen ..." ⁵⁰⁾. Als solche hat sie wohl in den Betriebsbereich zu gehen, - aber nicht nur dorthin. ⁵¹⁾

Mit der terminologischen Unterscheidung zwischen Betriebs- und Arbeitsklima wurde eine Trennung vorgenommen, die lediglich - wie in der Meteorologie allgemein verbreitet - ein denkerisches Hilfsmittel darstellt: Die Aufgliederung in "Groß-Klima" und "Klein-Klima".

Ein meteorologischer Kleinklimabereich ist z.B. der Wohnraum. Es können in ihm gewisse Elemente des Großklimas unter normalen Bedingungen nicht geändert werden, z.B. der Luftdruck. So sind auch im Kleinklima des Betriebsbereiches manche Elemente des umliegenden Großklimas - wie erwähnt - nicht ausschaltbar, z.B. die individuell vorhandene Klassenzugehörigkeits-Empfindung. Andere Elemente, wie die Temperatur, sind veränderlich. Darüberhinaus können in einem Klima-Kleinbereich zusätzliche Elemente ⁵²⁾ auftreten, die der Großklimabereich nicht enthält, z.B. der Maschinenlärm oder eine beson-

dere Strahlung.

Bei der allgemeinen Darstellung des Verhältnisses der Elemente zueinander wurden deren komplexe Verbindung ⁵³⁾ und gegenseitige Beeinflussung festgestellt. Darüberhinaus werden die Züge des sogenannten "realen" Klimas durch die Merkmale des jeweiligen Bereiches mitbestimmt. Die geologischen und biologischen Eigenheiten eines Klimaraumes bestimmen dessen Elemente mit und ... werden durch diese Elemente wiederum selbst geformt. Es zeigt sich auch hier ein Funktionalverhältnis zwischen den beiden Größen: Klimaelemente und Bereichsmerkmale (den sog. "Faktoren"). Eine Frage danach, was zuerst da war - die Bewaldung oder das feuchtwarme Klima -, ist ebenso müßig wie jene nach dem Huhn und dem Ei. Sie wird nicht etwa dadurch gelöst, daß man einen Teil verändert und die Wirkung auf den anderen abwartet. Man darf es als gegeben betrachten, daß die Bereichsmerkmale von den Klimaelementen mitgestaltet und jene wiederum von den ersteren beeinflußt werden.

Als Beispiel für die gleichzeitige Veränderung von Klima und Bereich kann die bewußte Gestaltung des Tennessee-Valley-Projektes in den USA gelten ⁵⁴⁾. Der von Soergel ⁵⁵⁾ entworfene "Atlantropa"-Plan ist ein weiterer Versuch zur Veränderung des Klimabereichs und der Klimaelemente.

Es gehört nun zu den Erfordernissen wissenschaftlicher Genauigkeit, alle relevanten Bereichsmerkmale darzustellen. Für die meteorologische Klimatologie kann man sich hier die Bereichsbeschreibung sparen. Sie wäre ohnehin nur eine überflüssige Wiederholung berufenerer Autoren. Was aber den Bereich angeht, auf den die Elemente des Arbeitsklimas ⁵⁶⁾ wirken, so ist er sinngemäß im Menschen zu suchen. Und zwar im "arbeitenden Menschen". Das ergibt sich aus dem Terminus "Arbeitsklima". Es sei offen eingestanden, daß von allen Teilen dieser Arbeit wohl jener als schwächster gelten kann, der sich um die Erläuterung der thematisch relevanten Bereiche menschlicher Eigenart (physisch und psychisch) bemüht. Handelt es sich doch hier nicht um die Aufgabe, eine umfassende Individual-Psychologie zu schreiben, was sich für einen Laien von selber verbietet. Der spätere Gliederungsversuch jener physiologischen und psychischen Merkmale des Menschen wird deshalb sicher einer herben Kritik der entsprechenden Fachwissenschaftler begegnen. Und dieses um so mehr, als sich hier der Zwang zeigt, individual- und sozialpsychologische Erkenntnisse oft in einem Atemzuge zu nennen. Man muß sich der Schwäche dieser Stelle bewußt sein und die dortige Aufgabe vor allem in der Anregung zu verstärkter Forschungstätigkeit auf arbeitsphysiologischem und psychologischem Gebiete sehen. Dabei sei unter Arbeitspsychologie nicht nur eine Erklärung der an der Arbeitsstätte wirksamen Triebe und Empfindungen, sondern im weiten Sinne

des Themas eine Befassung mit jenen psychischen Seiten des Arbeiters verstanden, die durch alle jene Elemente berührt werden, von denen im 5. Kapitel die Rede sein wird.

Man verurteile den Verfasser nicht deshalb, weil er einen etwas unbeholfenen Sprung in die Gewässer fremder Fakultäten wagt.

Die Merkmale des Menschen als Klimabereich sind mit den obigen Einschränkungen im nächsten Kapitel darzustellen. ⁵⁷⁾

Die strenge Auseinanderhaltung von Bereichsmerkmalen und Klimaelementen ist allerdings hier noch schwieriger gemacht als in der Meteorologie. Was aus der einen Betrachtungsperspektive heraus als ein Bereichsmerkmal zu bezeichnen ist, kann aus der anderen heraus ein Klimaelement sein. ⁵⁸⁾

Die rein geistige Schwierigkeit der Auseinanderhaltung wird später noch einmal gestreift werden, - bei den Gedanken über gewisse Bedenklichkeiten dieser Parallelisierung ⁵⁹⁾. Gerade diese Schwierigkeit der Begriffsabgrenzung macht die Behandlung des ganzen Themas zu einer gewissen Akrobatik.

Die fiktive Vorstellung vom "homo oeconomicus" im Produktionsprozeß ist jedenfalls längst einer differenzierteren Auffassung von der menschlichen Arbeitspsychie gewichen. Man muß deshalb an entsprechender Stelle vor allem jene Einseitigkeiten der Betrachtung zu vermeiden suchen, wie sie Peter A. Schlenzka ⁶⁰⁾ den einzelnen wissenschaftlichen Bemühungsrichtungen unterstellt. Er deutet in diesem Zusammenhange, - das sei an dieser Stelle nochmals erwähnt! - die immanente Schwäche jeder Forschung an, die sich an definitionsgebundenen Gebietsgrenzen borniert.

3. Weitere Parallelen zwischen den beiden Klimata

Es wäre eine anstrengende und dennoch müßige Spielerei, alle Wirkungskräfte, die das menschliche Dasein als "Umwelt" beeinflussen, in ein Elementenschema zu pressen, um "damit einmal dieses ganze Leben klar vor sich zu sehen".

Es ist auch in dieser Arbeit bereits ein etwas gedankenakrobatisches Kunststück, die vielfältigen Gestaltungselemente des Arbeitsklimas von jenen anderen Wirkungskräften zu trennen, die ein anderer Autor vielleicht mit ebensoguter Argumentation in den gesetzten Rahmen mit einbezöge.

Die Darstellung der folgenden Parallelen zwischen Arbeits- und Meteoro-Klima

ist deshalb ein gewisses Wagnis. Andererseits erscheinen gerade diese Phänomene unter dem Gesichtspunkt einer praktischen Verwendbarkeit der Forschungsergebnisse unerlässlich.

a) Zusammenwirken klimatischer Elemente mit außerklimatischen

Der Rudder erwähnt an mehreren Stellen seines oben angeführten Buches ⁶¹⁾ den Umstand, daß Ereignisse, die zumindest meteorologisch betrachtet völlig außerhalb des Klimabegriffes stehen, dennoch erst im Verein mit Klimaelementen eine spezielle Wirksamkeit entfalten. Es sei hier nur an die bekannte Wirkung des Alkoholgenusses ⁶²⁾ während einer Föhnlage erinnert. Selbst ansonsten föhn-resistente Personen empfinden dessen deprimierende Wirkung deutlich nach Alkoholgenuß. Es ist dabei auch die umgekehrte Kombination möglich, - nämlich jene, daß die Wirkung des außerklimatischen Ereignisses durch eine spezielle Klimawirkung verändert, verstärkt oder abgeschwächt wird. Es ist eine bekannte Tatsache, daß eine Temperaturveränderung (des Klimatelementes also!) das Befinden eines Alkoholisierten oft frappierend beeinflusst.

Es gibt diese kombinatorische Wirkung klimatischer Elemente mit außerklimatischen Ereignissen sehr wohl auch im Bereich des Arbeitsklimas. Den Alkohol als heiklen Stimmungsänderer innerhalb des Arbeitsklimas kann man als bekannt voraussetzen. Es ist aber eine empirische Beobachtung, die sich gewiß durch entsprechende wissenschaftliche Methoden erhärten ließe, daß der stimmungs-mäßige Zustand, wie er durch die Arbeitsklima-Elemente mit verursacht wird, einen entsprechenden Einfluß auch auf die Unfallhäufigkeit des öffentlichen Verkehrs ausübt. Wie weit nun z.B. die öffentlichen Verkehrsereignisse umgekehrt selber in unseren Katalog der AKL-Elemente zweckmäßigerweise einzubeziehen sind, wird später zu prüfen sein ⁶³⁾. Gerade in dieser Anregung zu verstärktem Nachdenken über alle außerbetrieblichen Ereignisse und der Prüfung, inwiefern sie wirkungsmäßig so intensiv und anhaltend sind, daß sie das spezielle "Arbeits-Dasein" merklich beeinflussen, liegt der heuristische Wert, wie ihn v. Zwiedineck ⁶⁴⁾ als Sinn der Parallelisierungsbetrachtung fordert.

b) Individuelle Empfindungsverschiedenheit gegenüber dem Klima im ganzen und den einzelnen Elementen

Der Unterschied zwischen den einzelnen Individuen bei der physischen und psy-

chischen Registrierung klimatischer Tatsachen ist wohl eine Binsenweisheit: während der eine bei entsprechender Temperatur eine Gänsehaut bekommt, fängt der andere an, sich erst richtig wohlzufühlen.

Die psychische Reaktionsverschiedenheit studiert man am besten an den unterschiedlichen Stimmungen der Mitmenschen während einer intensiven Föhnlage ⁶⁵⁾. Es gibt sowohl euphonische wie auch depressive Reaktionen darauf. Auf weitere platte Beispiele in dieser Richtung sei gerne verzichtet.

Die entscheidende Anregung aus dieser den Meteoro-Biologen seit langem bekannten Verschiedenheit der individuellen Klimareaktion ⁶⁶⁾ ⁶⁷⁾ ist für unsere Zwecke darin zu suchen, daß wir den einzelmenschlichen Reaktionsunterschieden auf das Arbeitsklima nachspüren. Das war bisher durchaus keine absolute Selbstverständlichkeit.

Es ist selbst bei sozial aufgeschlossenen Praktikern ein weitverbreiteter Irrtum, daß es eine Art Katalog physischer und psychischer Wirksamkeiten gäbe, den man nur zu drucken brauche, um dann die Wirkungen der einzelnen Elemente (hier "Verhalten und Maßnahmen" jener Praktiker) nach Richtung und Grad ablesen zu können. Ein gewiß erfreuliches Bemühen um "Menschenkenntnis" ⁶⁸⁾ ist auf den zwar erklärlichen, aber methodisch bedenklichen Irrweg geraten, das eigene Reagieren auf jeweilige Ereignisse zum Maßstab für andere zu nehmen. Die gute alte Volksweisheit, "Was Du nicht willst, das man Dir tu, das füg' auch keinem andern zu" ist nur die grobe Begrenzung eines Verhaltens, das auf der allgemeinen moralischen Wertskala eindeutig "unten" steht. Die Eindeutigkeit fehlt aber nach "oben" noch mehr als nach unten, und es ließe sich nicht einmal im naiven Stil der Volksweisheit die Forderung aufstellen: "Was Du willst, das man Dir tu, das füg' auch Deinem Nächsten zu!", geschweige denn als wissenschaftlich erprobtes Rezept für soziales Wohl- und Klug-Verhalten. Um die Klippe der guten eigenen Menschenbeobachtung kommt eben keiner ohne Talent und Schweiß herum. ⁶⁹⁾ Es ist deshalb bei all dem, was später als arbeitsklimatische Element-Wirkung dargestellt wird, diese Generaleinschränkung zu beachten. Sie entwertet diese Abhandlung wohl als Nachschlagewerk für den Praktiker, aber nicht als Bemühung um Erkenntnisse, die eine stets dynamische Behandlung immer neuer soziologischer Probleme etwas weiterbringen möchte.

Es gibt auch einen Typ des Arbeitsklimas, der dem einen eine Gänsehaut verursacht, manchem aber auch nicht. Eine erfrischende Persiflage über diesen Typus war in einer gewerkschaftlichen Zeitschrift zu lesen. ⁷⁰⁾

Es wäre im übrigen ein Vorgriff auf spätere Detail-Untersuchungen, wenn

hier bereits auf die individuell verschiedene Wirkung einzelner Elemente eingegangen würde.

Es sei mit dieser Parallele zur meteorologisch-klimatischen Elementwirkung lediglich einmal grundsätzlich auf eine Tatsache hingewiesen, die vielleicht gerade wegen ihrer alltagsnahen Beobachtbarkeit immer wieder vergessen wird. Als einziges konkretes Beispiel erwähne ich hier die völlige Verschiedenheit der Reaktion nördlicher und südlicher Stammesangehöriger auf eine gewisse "rauhe Herzlichkeit".

Die Unterschiedlichkeit der Erfassung des Klimas beim Einzelnen widerspricht jedoch nicht der

- c) allgemeinen Erfassbarkeit und körperlichen Wirksamkeit der Elemente.

Darin ist lediglich eine schematische Parallelität zu den meteorologisch-klimatischen Elementen zu sehen; diese pauschale Erkenntnis verdient nur kurze Erwähnung. Sie hat mit ihrem selbstverständlichen Inhalt wohl kaum mehr als konstatierendes Interesse. Ihre allgemeine Richtigkeit wird durch alle anderen Punkte dieser grundsätzlichen Vorauserwägungen bestätigt. Man wird im weiteren wohl keine Zweifel an dieser Feststellung mehr voraussetzen müssen. ^{71) 72)}

Ein psychisch und physisch wesentlich differenzierteres Phänomen ist

- d) die mögliche Bewußtheit und Unbewußtheit der Elementwirkungen.

Bewußtheit oder Unbewußtheit bezieht sich meistens auf den Gesamtkomplex des Klimas. Die Wetterlaunigkeit vieler Menschen kann von ihnen bewußt und unbewußt erlebt werden. In fast allen ersteren Fällen wird aber kaum der Versuch unternommen, den einzelnen Elementen in ihrer Spezialwirkung nachzugehen. Zumindes ist ein solcher Versuch meist auf Grund seiner dilettantischen Veranstaltung irreführend. Im Falle unbewußter Klimawirkung ⁷³⁾ spricht man einfach meist von "unerklärlichem" Befinden und Stimmung. Es ist auch möglich, daß sich das subjektive Befinden gar nicht ändert, sondern nur die Leistungsfähigkeit ⁷⁴⁾. Natürlich gibt es von der Feststellung, daß das Klima meist als Gesamtkomplex empfunden wird (obwohl die Wirkung zum Teil nur einem oder wenigen seiner Elemente zukommt ⁷⁵⁾), viele Ausnahmen. Es ist eine logische Folgerung, daß das Bewußtsein einer elementmäßigen Zusammensetzung die Bewußtheit der Existenz überhaupt (des Klimas) voraussetzt. Das ist nicht etwa eine vernünftelnde Abstraktion, sondern in der Tat ein wich-

tiger Bestandteil unserer thematischen Erkenntnisse ⁷⁶⁾.

Man kann sich (aktiv, als gestaltender, - oder passiv, als erdulgender) der Gesamtwirkung des Arbeitsklimas wohl bewußt sein, ohne aber sich in der Lage zu sehen - auf Grund welcher Umstände auch immer -, der Wirkung der Einzelelemente auf den Grund zu gehen. Das erschwert dann um so mehr das gesamte soziologische Gefüge des "Arbeitsbereiches", da man von der Wirkung des Klimas zwar weiß, sich aber auch der peinlichen Wirkung des schlechten Willens ausgesetzt glaubt oder andererseits der eigenen Unfähigkeit gegenüber-sieht, am Klima etwas zu ändern.

Man könnte darüberhinaus auch noch behaupten, daß die sozialpolitische Eklatanz des Themas so lange auch nicht im heutigen Maße vorhanden war, als man nicht sezierend daranging, die Kennzeichen eines Komplexes zu erforschen, den man vorher nur instinktiv erahnt hatte. So lange man vom Klima nicht redete, war man zwar dennoch seinem Einfluß ausgesetzt, aber nicht so sehr davon überzeugt, daß eine eventuel' schlechte Konstellation nur des guten Willens zu ihrer Änderung bedürfe. Diese Feststellung mag reichlich kühn erscheinen; in der Tat ist sie ja auch nur eine These, die zwar auf vielen Gegenüberstellungen der Ansichten alter und junger Arbeitnehmer beruht, - aber dennoch nicht exakt beweisbar erscheint.

Es ist eine Erscheinung neuzeitlicher Publizistik, durch vulgär-theoretische Abhandlungen in allen möglichen Zeitschriften das Bewußtsein des einfachen Mannes von medizinischen und sozialpolitischen Dingen in bisher ungekanntem Ausmaße zu erwecken. Die zum Teil geradezu dummen medizinischen Berichte vieler Illustrierten sind dem Leser bekannt. Neben ihnen rangiert zum großen Teil auch die pseudowissenschaftliche "Aufklärung" über klimatische Einflüsse auf Leib und Seele. Der Föhn als Komponente des Klimas hat auf diese Weise eine Wichtigkeit im Bewußtsein der Allgemeinheit erlangt, die ihm gar nicht zukäme, oder die er zumindest mit anderen Elementen zu teilen hätte. Was damit gesagt werden soll, ist lediglich das eine, daß nämlich die Übernahme einer Elementwirkung ins Bewußtsein sich durchaus nicht immer mit dem "realen Gewicht" des Elements zu decken braucht. Auf Grund des psycho-physischen Zusammenhanges der menschlichen Konstitution vermag diese ursprünglich falsche Wertung der Elementwertung durch das Bewußtsein eine entsprechende Wirkung hinterher doch zu erzeugen.

Mit anderen Worten: Jener, der anfangs unbewußt ein wenig unter Föhneinfluß litt, wird durch den Föhn geradezu verfolgungswahnsinnig, nachdem man ihm von dessen übler Wirkung lange genug erzählt hat ⁷⁷⁾. Oder: die anfänglich unbewußte, bescheidene Besserstimmung durch Sonnenschein wird nach der Lektüre einiger sonnenanbeterischer Kurortprospekte und anderer Erzeugnisse

der Fremdenindustrie zu einer wahren Bestrahlungsmanie. Man prüfe sich hier einmal selber!

Was es nun hier mit zu untersuchen gilt, ist die Frage danach, ob nicht auch arbeitsklimatische Elemente auf irgendeine publikatorische oder agitatorische Weise eine Bedeutung erhalten, die ihnen ursprünglich nicht eigen war. Schlaglichtartig erinnert man sich an die lange Zeit weit übertriebene und vor allem zu sehr verallgemeinerte Wirkung der Arbeitsmonotonie auf Psyche und Körper des Arbeiters.

Im Zusammenhang mit der eben angeschnittenen Problematik einer möglicherweise falschen Beurteilung des Elementengewichtes durch ein tendenzielles Bewußtsein bietet sich eine weitere Parallele zwischen den beiden Klimawirkungen an.

e) Teilweise Unabhängigkeit der Reaktion von der absoluten Größe des Elements.

Die Wirkung eines Elements zeigte sich vorher bereits teilweise unabhängig von seiner tatsächlichen Größe. Sie war auch mitbestimmend durch die eingebildete Wirkung. Das galt für die Elemente beider Klimata. -

Nun gibt es aber darüberhinaus eine gewisse Unabhängigkeit der Wirkung eines Elements von dessen absoluter Größe und eine teilweise Abhängigkeit von seiner relativen Größe. Um bei dem bisherigen Parallelisierungs-Schema zu bleiben, sei zuerst das meteorologische Beispiel erklärt:

Es hat sich im Laufe des letzten Krieges zum Erstaunen der Mediziner immer wieder gezeigt, daß selbst klimatische Kälte- und Nässeverhältnisse von den Frontsoldaten ohne Gesundheitsschäden getragen wurden, die einem Zivilisten sicher ans Leben gegangen wären und von den betreffenden Soldaten zuvor auch nie ausgehalten worden wären. Andererseits stellte man sogar in den Tropen die Möglichkeit von Erkältungen fest, selbst wenn die Temperaturen nie unter null Grad fielen.

Abgesehen von diesem später zu schildernden Abhärtungseffekt stellt man darüberhinaus noch fest, daß die Wirkung eines Elementes wesentlich durch das Verhältnis seiner momentanen, akuten Größe zu seiner Größe in zeitlicher oder räumlicher Nähe steht. Konkret: Kälte wird besonders dann schmerzlich empfunden und ist gesundheitsschädigend, wenn es zuvor fühlbar wärmer war. Es geht also um den zeitlichen Grad-Unterschied des Elements. Oder auch um den Unterschied, der zwischen zwei optisch vergleichbaren Räumen besteht, - vor allem im Hinblick auf die psychologische Wirkung des Elements. So kann ein absolut wolkenloser Sonnenhimmel - wenn er seit Tagen

gewöhnt ist -, nicht jene freudige Stimmung erzielen, wie ein einziger Sonnenstrahl durch dichte Wolken⁷⁸⁾.

Es gilt nun auch bei der Betrachtung der einzelnen Arbeitsklima-Elemente ein aufmerksames Auge auf diesen Umstand zu werfen. Auf die Frage danach also, ob ihre Wirkung von ihrer Größe in Relation zu zeitlich und räumlich vergleichbaren Größen abhängt.

Man braucht mit diesen Feststellungen keine banalen Alltagsweisheiten in die sozial-psychologische Diskussion einzuführen. Andererseits hat es aber wenig Sinn, mit einem großen Aufwand an Geld und geistiger Anstrengung speziellen betriebspsychologischen Symptomen nachzubohren, ohne diese einfachen Voraussetzungen in ihrer Wichtigkeit zu beachten oder überhaupt zu kennen.

Diese Relativität der Elementwirkungen in vielen Beobachtungen darf allerdings nicht zu dem extremen Schluß führen, als sei die absolute Größe der Elemente nicht auch entscheidend. Diese Warnung gilt ja gegen jede theoretische Zuspitzung empirisch erkannter Sachverhalte in soziologischen und sozialpolitischen Erwägungen. Gegenüber den Empfindungen (körper- und seelischer Art), wie sie durch die relativen Veränderungen hauptsächlich verursacht werden und wie sie dann auch mit entsprechend relativistischen Alltagsterminis belegt werden ("Verschlechterung, Verbesserung"), gibt es natürlich auch Wirkungen der Klimatelemente, die nur von deren absoluter Größe abhängig sind.

Verbrennungen werden z. B. durch das meteorologisch-klimatische Element "Temperatur" nur in einem absoluten Gradwert verursacht, der exakt physiologisch bestimmbar ist. So wird andererseits auch z. B. der endgültige Gehörverlust durch das arbeitsklimatische Element "Lärm" hauptsächlich von dessen physikalischem Absolutwert abhängen.

Die Schwierigkeit, für die Mehrzahl der meisten arbeitsklimatischen Elemente eine hieb- und stichfeste Skalierung, ähnlich der naturwissenschaftlichen, zu finden, ist natürlich nicht zu übersehen. Sie macht unsere obige Unterscheidung weniger zu einem brauchbaren Instrument exakter Formulierung als vielmehr zu einer Ordnung der geistigen Voraussetzung. Der Umstand, daß sich die Grobheit eines Mitarbeiters nicht in Volt ausdrücken läßt, erschwert zwar die Abstimmung der einzelnen Forschungsergebnisse wesentlich. Das darf aber nicht zu einer Resignation unserer Wissenschaft gegenüber Erscheinungen führen, die mit den analogen Stilmitteln der Naturwissenschaft unlösbar sind. Das wäre als eine Art Minderwertigkeitskomplex unserer Fakultät gegenüber den Naturwissenschaften zu verurteilen, wie er in der Tat auch heute noch in den Köpfen vieler ihrer Jünger steckt.

Es ist nicht so, daß alles Unmeßbare (hier: das "absolute Groß" bei den arbeitsklimatischen Elementgrößen) nicht vorhanden oder geistig nicht formulierbar wäre.⁷⁹⁾

Darüberhinausgehend darf man noch ins Feld führen, daß selbst bei den skalierbaren meteorologisch-klimatischen Elementen ein psychophysisches Optimum ihrer Wirkung nicht errechnbar ist. Das ist ein selbstverständliches Ergebnis der fast immer formelmäßig nicht darstellbaren Funktionalität der Elementbeziehungen.⁸⁰⁾

Bei der Untersuchung der Wirkung absoluter Größe und relativer Veränderung der Elemente hat sich am Rande eine weitere Tatsache ergeben, die sich fast für alle in Frage kommenden Fälle einfach formulieren läßt:

Die erstaunliche Empfindlichkeit menschlicher Reaktion auf schlagartige, kontrasteuse Veränderungen des Klimas. Die meteorologische Seite dieser Tatsache ist bei de Rudder beschrieben^{81) 82)}. Die soziologische Parallele wird bei den späteren Erläuterungen verstreut immer wieder auftreten. Kroeber - Kenneth⁸³⁾ weist darauf besonders hin.

Die Empfindung der relativen Bewegung einer einzigen Elementgröße hängt natürlich auch von den funktional mitwirkenden anderen Elementen ab. Daraus läßt sich auch der seltsam anmutende Umstand erklären, daß der Wirkungsgrad manchmal geradezu reziprok zu der Elementgröße ist; ein schwach aufkommender Wind als "Bewegung" erzeugt bisweilen das genaue Gegenteil eines starken.⁸⁴⁾

Auf sozialpsychologischem Gebiete wird der Umschlag der Größe eines Elements vom "Quantum" zum "Quale" immer wieder festzustellen sein. Ein einleuchtendes Beispiel dafür ist die jedem feststellbare Tatsache im Arbeitsleben, daß die sich steigernde Freundlichkeit eines Mitmenschen - die ja zuerst angenehm empfunden wird, - plötzlich zur ekelhaften Öligkeit wird.

Bei der Frage nach der Wirkungsgröße eines Elementes und deren komplizierter Abhängigkeit von dessen Größe wurde bisher vereinfachend hingenommen, daß Ursache und Wirkung zeitlich gleich oder nahe beisammen seien. Das ist aber im tatsächlichen Arbeitsleben durchaus nicht der Fall. Es gibt eine

f) zeitliche Verschiebung von Ursache und Wirkung.

De Rudder⁸⁵⁾ weist in seinen methodischen Ausführungen auf die irreführenden Folgen einer unbesehenen Korrelation von menschlichen Symptomen mit den Elementen hin, die im selben Beobachtungs-Zeitpunkt vorhan-

den sind. Die medizinische Frage nach der Länge der "Inkubationszeit" ist auch auf unserem soziologischen Betrachtungsfeld angebracht. Auch der Einfluß eines meteorologischen Klimaelements spiegelt sich oft erst dann in menschlichen Symptomen wider, wenn das erstere längst verschwunden oder wesensmäßig verändert ist. Die Erklärung aller Erscheinungen mit den gleichzeitig herrschenden Elementen führt auf beiden hier parallelisierten Forschungsgebieten zu massiven Irrtümern. Die Korrelation kann sich dadurch verzerren, - sie kann aber auch von vornherein eine sogenannte "nonsense-Correlation" werden. Die Reaktion auf irgend einen Vorfall im Arbeitsleben tritt erst oft Stunden und Tage später ein. Der Zorn, der Schock, die Melancholie kommen hinterher und konfrontieren sich dann einer Umwelt, die sich längst geändert haben kann. Diese Eigenschaft der menschlichen Natur wird später immer wieder auftauchen. Sie ist nicht etwa stets das Zeichen für eine besondere Reaktionsträgheit des Betroffenen.

Es bleibt vorerst noch eine offene Frage, ob sich den Erfahrungsregeln, wie sie in der Medizin für die Inkubationszeiten auch klimatologischer Krankheits-symptome aufgestellt sind, eines Tages auch sozial - klimatische Inkubations-regelmäßigkeiten an die Seite stellen lassen. Die individuellen Verschiedenheiten (z.B. in der Reaktionszeit Tuberkulöser auf klimatische Element - schwankungen) sind bei den sozialpsychologischen und -physischen Wirkungszeitpunkten arbeitsklimatologischer Elemente noch viel differenzierter.

Es geht hier aber nicht so sehr um die Erkenntnis "soziologisch-psychologischer Inkubationszeiten" (ein in der Tat etwas abstruser Ausdruck!), sondern vielmehr um den wiederholten praktischen Hinweis, daß im Arbeitsklima Ursache und Wirkung zeitlich nicht notwendig identisch sind. Wenn von dem einfachen, aber falschen Weg der Praxis nicht abgegangen wird, die Symptome fast immer mit synchronen Elementen in Bezug zu bringen, dann wird die Sozialpolitik hier unrealistisch.

Die Bemühungen, dem eigentlichen Agens eines Elements auf die Spur zu kommen, erfahren eine weitere Komplikation durch

g) die unvollständige Summierbarkeit der Elemente über einen Zeitraum.

Die statisch wie auch immer geartete Wirkung eines meteorologisch-klimatischen Elements kann durch längerzeitige Beobachtung geradezu als ins Gegenteil verkehrt erblickt werden.⁸⁶⁾ Der wirkungsmäßige Umschlag vom Quantum ins Quale liegt hier nicht - wie vorher⁸⁷⁾ - in der sich ändernden Elementgröße bedingt, sondern in der Dauer seiner Einwirkung. Für die

Wirkung eines Elements ist nicht irgendein summarischer End- oder Mittelwert einer Zeitreihe maßgeblich, sondern die besondere Charakteristik seines dynamischen Verlaufes.

Eine durchschnittliche Jahrestemperatur von null Grad C kann durch $\pm 20^{\circ}$ ebenso zustande kommen, wie durch $\pm 2^{\circ}$. Die Charakteristik elementärer Schwankungen im Zeitverlauf (die Streuung) bestimmt den Typus des Klimas⁸⁸⁾. Der Charakter des Arbeitsklimas ergibt sich - darin dem meteorologischen also ähnlich - auch nicht durch die Errechnung eines Durchschnitts aus irgendwelchen Werten, wie sie sich im Laufe des Jahres z.B. durch Befragungen, Tests u. ä. ergaben. Die Verlaufsdarstellung, wie sie sich mittels einer Kurve und deren Differenzialrechnung ermöglicht, entspricht den Forderungen an dynamische Betrachtungsweise weit eher. Es ist aber eine andere Frage, wie weit sich die Einzelwerte numerisch ausdrücken und in ein entsprechendes Koordinatensystem eintragen lassen. Die Abstraktionsform einer "Kurve" als dynamisches Verlaufsbild kann das Klima zumindest denkerisch zum Teil eher repräsentieren als irgend ein einfacher rechnerischer Wert. So erfreulich die Kurve als stilistisches Ausdrucksmittel in vielen Gebieten der Nationalökonomie dem vorwiegend mathematisch Begreifenden sein mag, sei doch davor gewarnt, nicht-quantifizierbare Größen mit List und Gewalt dennoch scheinbar zu quantifizieren. Die methodischen Probleme, die sich bei der Auswertung der mannigfachen Untersuchungsarten beim Arbeitsklima ergeben, werden an späterer Stelle erläutert.⁸⁹⁾

Der schwierig zu erfassende Einfluß der "Dauer" eines Klima-Elementes (siehe auch Seite 10 "Größe und Dauer"), wie er sich hier zeigte, hat jedoch eine Wirkung, die gerade im meteorologischen Klimabereiche allgemein bekannt ist: Die Akklimatisation.

Über die Akklimatisation an meteorologische Situationen informiert sehr gut Hellpachs "Geopsyché" S. 36 und S. 135 ff. - Es ist eine Erfahrung, die wissenschaftlich kaum noch bewiesen werden muß, daß es eine gewisse Gewöhnung an ein bestehendes Betriebsklima gibt, die die Bezeichnung "Akklimatisation" zum Teil verdient. Es ist dies manchmal eine echte Anpassung der leiblichen und seelischen Seite an gegebene Elemente, die beim Betriebs-eintritt vielleicht ganz andersartig empfunden wurden. Die zuerst ermüdende Arbeit wird z.B. durch Training und Gewöhnung leichter. Der Lärm wird gewöhnt und nicht mehr gehört. Hellpach weist⁹⁰⁾ jedoch daraufhin, daß nicht jede Gewöhnung eine psychisch und physisch positiv zu wertende Tatsache zu sein braucht. Das oben angeführte Beispiel der Lärmgewöhnung kann dennoch eine physische Gehörsentartung im Gefolge haben. Die Anpassung und Gewöhnung an entwürdigende Tatsachen im Arbeitsklima läßt diese vielleicht

nicht mehr so kraß bewußt bleiben und hält damit eine unmittelbare Krise oft fern. Diese Art der Anpassung kann aber sehr wohl eine moralische und soziologische Degeneration sein. Wir werden das vor allem bei der Behandlung der geschichtlichen Ideen als Klima-Elemente sehen, wenn von der soziologischen Wirkung der Klassen-Idee zu handeln sein wird (unten, Seite). Stellt sie doch in der Tat eine Art Resignation und damit auch Anpassung an tatsächliche oder vermeintliche Tatbestände dar. Jeder endgültige, unveränderliche stellungsbezogen ist eine Anpassung.

In der betrieblichen Praxis begegnet man oft dem Irrtum, als sei das Erkalten einer Abwehrreaktion stets ein Zeichen für eine freundliche Annahme der durch ihn geschaffenen Bedingungen. Das menschliche Gegenüberstehen (sprich hier "Gewöhnung") kann auch ein Gegenüberstehen feindlicher Fronten sein, selbst wenn sich diese nicht mehr bewegen. Wenn nun obendrein nicht einmal mehr diese "Front"-Stellung empfunden wird, dann kann das durchaus auch ein Zeichen für soziologische Entartung sein. Mit anderen Worten: Der Arbeiter, der sich gegen entwürdigende Zustände deshalb nicht mehr wehrt, weil er sich daran gewöhnt hat, kann zwar für den entsprechenden Arbeitgeber ein recht angenehmer Partner sein, in soziologischer Sicht vielleicht aber ein demoralisierter, rückgratloser Bürger.

Diese Warnung steht gerade vor jenem vereinfachenden Denken vieler Unternehmer, das sich von der "Anpassung" immer die einfachste Lösung klimatischer Fragen erwartet.⁹¹⁾ Man kämpft damit nicht etwa gegen Windmühlensflügel, sondern gegen eine vielfach zu erlebende Indifferenz vieler Arbeitgeber, welche die Lösung arbeitsklimatischer Probleme in ihrem Betriebe am bequemsten der Zerwirkmaschine moralzerfasernder Gewöhnung überlassen.

Eine Abhärtung gegenüber ungünstigen betriebsklimatischen Elementen ist in bestimmtem Maße wohl zu befürworten. Aber nicht etwa hauptsächlich durch diese selber, sondern durch Einflüsse der Familie, der Schule u. a. Vor allem ist dabei unter Abhärtung eine Erziehung und Abschleifung zu jenen psychologischen Normen und Verhaltensweisen zu verstehen, die als gesellschaftlich allgemeingültig angesehen werden können. Das heißt, sie sollen nur eine eventuell übergroße Empfindlichkeit gegenüber arbeitsklimatischen Elementen beseitigen. Diese Überempfindlichkeit abzulegen ist ja ohnehin ein Erfordernis jeglichen sozialen Zusammenlebens. Es ist also keineswegs an eine Normierung "nach unten" zu denken, wenn hier das Stichwort der Abhärtung gegenüber arbeitsklimatischen Elementen fällt. Über die abhärtende Seelenmassage durch einen rabiaten Vorgesetzten führt kein Weg zu gesunder Eingliederung in den Lebensbereich der Arbeit.

h) Periodizität der klimatischen Erscheinungen

Eines der Merkmale des zeitlichen Klimaablaufes ist dessen Periodizität, d.h. die stetige Wiederkehr typischer Verlaufsneigungen. Die Meteorologie kennt dabei keine strenge Gleichheit periodischer Phasen. Die großen jährlichen Unterschiede in den Regenmengen ⁹²⁾ widersprechen dennoch nicht einer tendenziellen Periodizität der meteorologisch-klimatischen Vorgänge. Die verständlichste Periode des meteorologischen Klimas ist das Jahr. Der trendmäßige Verlauf der jahreszeitlichen Schwankung ist, wie erwähnt, für die Typisierung des Klimas entscheidend.

Es ist für die arbeitsklimatische Untersuchung nun sehr von Interesse, ob es in ihrem Gebiete eine ähnliche, eventuell sogar ebenfalls jahreszeitliche Periodizität gibt. Die später zu erklärenden Beobachtungen z.B. einer Nachurlaubs-müdigkeit u.ä. deuten in diese Richtung. Es ist eine schwer zu prüfende Frage bei manchen wiederkehrenden physischen und psychischen Phänomenen, ob ihre Entstehung dem Arbeitsklima oder Meteoroklima zuzurechnen ist. Die meteorologisch-klimatisch verursachte sogenannte "Frühjahrmüdigkeit" ist z.B. eine Erscheinung, die vom Arbeitnehmer zum Teil dem ungünstigen Arbeitsklima zugerechnet wird. Hier steht man auch vor der gliederungs-logischen Kalamität, wie weit das meteorologische Klima ein Bestandteil des Arbeitsklimas sein kann. Ist das tägliche Auf und Ab der Arbeitsstimmung Klimaelement oder menschliche Grundlage? Ist die Leistungskurve exogen oder endogen?

Wie es sich in der Leistungskurve ⁹³⁾ zeigt, die bei allen Arbeitenden einen ähnlichen Verlauf hat, ist sie ebenfalls eine tages-periodische Erscheinung. Es ist aber bisher ein ungelöstes Problem, ob es sich um ein Phänomen handelt, das durch das Arbeitsklima verursacht wird, oder ob es endogen aus der Natur des Menschen heraus entsteht, also zu den Bereichsmerkmalen ⁹⁴⁾ gehört, auf welche die Elemente des Arbeitsklimas einwirken. Die vorherrschende Meinung ⁹⁵⁾ nimmt allerdings einen physiologisch und psychologisch endogenen Charakter der Tages-Leistungskurve an. ⁹⁶⁾

Im systematischen Zusammenhang mit einem periodischen Wirken arbeitsklimatischer Elemente käme also eine Erwägung der Tages-Leistungskurve nicht in Frage, da sie ja von ihnen nicht erzeugt wird, sondern konfrontiert. Sie wird also im Kapitel II (im Rahmen der Betrachtungen über die "menschlichen Grundlagen") behandelt werden.

Eine vielfach beobachtete besondere Arbeitsunlust, die jährlich nach der Urlaubszeit auftritt, ist viel eher eine Periodik, deren Ursachen den Arbeitsklimaelementen zuzuschreiben sind. Sie wird in dem Absatz über die Gestaltung des zeitlichen Arbeitsablaufes behandelt werden ⁹⁷⁾. Der ebenfalls zu beobac-

tende Wochenzyklus der Arbeitslust scheint ebenfalls eine gewisse Periodik des Arbeitsklimas zu sein; es wird auch auf ihn zurückzukommen sein.

Wenn die hier einander gegenübergestellten Phänomene des meteorologischen Klimas und des Arbeitsklimas echte "Perioden" im strengen Sinne des Wortes sind, zeigen sowohl meteorologisches Klima als auch Arbeitsklima zeitliche Abschnitte, die wohl eine gewisse Zäsur gegeneinander tragen, aber keine thymische Wiederholung erleben. Zumindest ist eine solche bisher nicht bewiesen.

Die prähistorischen Klima-Zeiträume sind dabei ein Forschungsgebiet der Meteorologie gemeinsam mit Geologie und anderen Wissenschaften.⁹⁸⁾ Die völlige Abwesenheit des Menschen in diesen frühen Klimagezeiten wäre eine unsinnige Parallele zu irgendwelchen Erscheinungen des Arbeitsklimas, da zu dessen existenziellen Grundzügen ja die Existenz des mit anderen im Verbande arbeitenden Menschen gehört. Die Untersuchungen der Meteorologie⁹⁹⁾ und ihrer Hilfswissenschaften über frühe historische Epochen zeigen aber eine frappante Ähnlichkeit der Schwierigkeiten mit jenen, denen sich die Untersuchung früherer Arbeitsklima-Epochen gegenüber sieht. In einer Petersburger Schrift von Dr. Leo Berg¹⁰⁰⁾ zeigt sich als ein hauptsächlichliches Forschungsmittel immer wieder der literarische Vergleich zeitgenössischer Werke unter Rückschluß hierauf auf die klimatischen Bedingungen in dieser fraglichen Zeit. Direkte Aufzeichnungen über das meteorologische Klima im frühen Ägypten z.B. existieren ja nicht oder sind mit ihrer Terminologie und ihren technischen Einheiten heute ziemlich unbrauchbar. Das fast kriminalistische Rückschließen aus am Rande liegenden Bemerkungen zeitgenössischer Literatur, aus baulichen Merkmalen (Wohnanlagen u. ä.) kann sehr plausible Erklärungen und Hinweise auf das damalige meteorologische Klima liefern.¹⁰¹⁾

Sie werden aber zum großen Teil wieder durch andere, gegenteilige Rückschlüsse in Frage gestellt.

Die Forschung nach den arbeitsklimatischen Verhältnissen früher geschichtlicher Zeiten ist nun fast genau auf dieselben Stilmittel angewiesen. Die literarische Erwähnung von Ereignissen und Zuständen erlauben gewisse Rückschlüsse auf die arbeitsklimatischen Verhältnisse z.B. der römischen Sklavenerhaltung. Eine genaue, elementenmäßige Sezierung ist aber stets fraglich. Aus der Anordnung der Wohnstätten, der Gestaltung der Werkzeuge usw. können wohl viele Aussagen über das damalige Arbeitsklima geschlossen werden. Die meteorologische Klimaforschung geht für ihre Zwecke ähnliche Wege und könnte mit ihren Erfahrungen der geschichtlichen Arbeitsklimaforschung wohl beistehen.

Es war anfänglich geplant, in dieser Arbeit einen Versuch zur Darstellung geschichtlicher Arbeitsverhältnisse in den maßgeblichen Kulturepochen aufzunehmen. Friedrich Lütge hielt jedoch eine wissenschaftlich exakte Befassung mit diesem Fragenkreis für eine völlige Überforderung eines Nicht-historikers und im besonderen eines Doktoranden, was sich im Laufe der Vorarbeiten zu diesem Thema bestätigte. Man wäre vor der peinlichen Alternative gestanden, entweder die einigermaßen festen Erkenntnisse (und diese sind sehr rar) anderer unbesehen abzuschreiben und darüberhinaus banale Mutmaßungen anzustellen, oder aber sich in jahrelanger Arbeit (im Interesse wissenschaftlicher Profundheit) auf einige wenige geschichtliche Phänomene zu werfen und damit die geplante Umfassung doch nicht zu erreichen.

Mit anderen Worten: der eine Weg wäre in keinem Falle irgend eine Bereicherung der wissenschaftlichen Erkenntnisse. Der letztere ginge aber am Sinne des Themas vorbei und wäre schon umfangmäßig ein Unding im gegebenen Rahmen.

Aus all diesen Gründen wurde auf das Kapitel "Die geschichtlichen Arbeitsverhältnisse" verzichtet.

Bei der Behandlung der geschichtlichen Ideen ¹⁰²⁾ und gemeinschaftlichen Tatbestände ¹⁰³⁾ ist vor allem auf deren unmittelbare Vergangenheit eingegangen, - auf ideelle Tendenzen und soziologische Institutionen, deren Einfluß auf das heutige Arbeitsklima unmittelbar greifbar erscheint. Natürlich stellt diese Auswahl eine etwas willkürliche Wertung dar und die Grenzziehung zwischen "mittelbarem" und "unmittelbarem" Einfluß auf das heutige Arbeitsklima ist eigentlich mit wissenschaftlicher Schlüssigkeit kaum zu erhalten.

Die Wichtigkeit des Einflusses historischer Geschehnisse und Vorstellungen ist aber keineswegs gering. Die Überzeugung von ihrer Wichtigkeit kommt im Gegenteil gerade in jenem Umstand zum Ausdruck, daß trotz der oben erwähnten Bedenken eine gewisse Konzession daran im Kapitel über "geschichtliche Ideen als Arbeits-Klima-Elemente" gemacht wird.

Im übrigen wird hier generell die Ansicht vertreten, daß die Befassung mit geschichtlichen Arbeitsverhältnissen für das Verständnis des heutigen Arbeitsklimas unerläßlich ist. Eine profunde Forschung durch Sozialhistoriker wäre nicht nur akademisches Wissensstreben, Beschäftigung und reiner Erkenntniswille, sondern auch von gewissem Wert für die soziale Praxis. Die arbeitsklimatischen Perioden der Sklaverei, des Feudalismus usw. sind nicht unwichtig für die Erkenntnis heutiger Zustände!

Die deutsche historische Schule, gerade unter Führung Schmollers, hat Verdienste um die Lösung historischer, arbeitsklimatischer Fragen erworben, die selbst durch ihre grimmigsten Gegner nicht bestritten werden konnten.¹⁰⁴⁾ Der fatale Umstand, daß es der Soziologie bisher nur wenig gelungen ist, geschichtliche Arbeitsklima-Veränderungen in ihrer vielseitigen Wirkung auf den Menschen exakt nachzuweisen, findet eine trostreiche Parallele in der ähnlichen Situation in der Meteoro-Biologie.¹⁰⁵⁾

i) Akute und chronische Wirkung der Klimaelemente

In der bisherigen Terminologie wurden "Wetter" und "Klima" annähernd synonym verwendet. Das ist vom Standpunkt der Meteorologie aus eine an sich unzulässige Vereinfachung. Man braucht aber hier keine genaue Beschreibung des Bedeutungsunterschiedes zu geben. Der meteorologisch informierte Leser wird die größtmögliche Vereinfachung der Wesensunterschiede zwischen Klima und Wetter entschuldigen, die mit den Begriffen "chronisch" und "akut" getroffen wird.

Das "Wetter" als akutes Ereignis mit mehr oder weniger zufälligem Charakter ist natürlich ein immanenter Bestandteil des Klimas mit gewisser Verlaufswahrscheinlichkeit.

Eine gewisse Zweckmäßigkeit solcher Unterscheidungsweisen zeigt sich auch auf dem Gebiet des Arbeitsklimas. Das läßt sich am besten an Hand eines Beispiels zeigen:

Das in allen Zügen tendenziell erfreuliche Klima eines Betriebes wird dennoch z. B. von Zeit zu Zeit durch unerfreuliche Ereignisse gestört. Die letzteren sind in diesem Fall akute Erscheinungen innerhalb eines chronischen Zustandes und ihr Auftreten ist tendenziell nicht vorausberechenbar. Natürlich kann die starke Summierung akuter Ereignisse einen neuen Trend verursachen, der damit zur chronischen Tatsache des Klimas wird. Entscheidend für die Frage nach dem Charakter ist nur die Tatsache, ob mit einem Ereignis, einer Haltung "wahrscheinlich" zu rechnen ist.

Die Zweckmäßigkeit dieser Unterscheidung zeigt sich in der Erarbeitung einer Urteilsfähigkeit darüber, welche Bedeutung den Einzelereignissen jeweils zuzumessen ist. Die Größe der Bedeutung wächst aber nicht etwa immer vom Akuten zum Chronischen hin. Die Meteorobiologie kennt ebenfalls die unterschiedliche Bedeutung krankheitsauslösender Wetterereignisse und krankheitsfördernden Klimas¹⁰⁶⁾. Wenn der humorige Vergleich erlaubt ist: "Der Blitz (als akute Wettererscheinung) kann den Organismus so stark schädigen, daß das ganze gute Klima nichts mehr nützt."

k) Physische und psychische Wirkung der Klimaelemente

In der bisherigen Darstellung wurde die Zwiennatur psychischer und physischer Wirkung der beiden Klimata stillschweigend als selbstverständlich angenommen.

Im Text wurde immer wieder darauf hingewiesen, daß der vorliegende Versuch weder ein vulgär-psychologischer noch ein rein arbeits-physiologischer sein soll. Es werden zum Teil gesicherte Erkenntnisse psychologischer und physiologischer Art von Fachautoren übernommen, zum Teil selbst gemachte Erfahrungen und Beobachtungen eingefügt. Nur im Interesse einer begrifflichen und methodischen Klarstellung wurde das Zwillingsspaar Physis und Psyche hier besonders erwähnt. Die meteorologische Parallele der beiden Einflusssphären ist im Bisherigen immer wieder zu finden.

Der enge Zusammenhang zwischen Leib und Seele ist eine unbestrittene Erkenntnis moderner Medizin und Psychologie und kann in dieser einfachen Formulierung unbesehen für unsere Zwecke übernommen werden. Es ist wohl eine Frage spekulativer Art, ob die Einwirkung eines Elementes jeweils primär auf den Körper und sekundär auf die Seele erfolgt oder umgekehrt. Die jeweilige Präponderanz der Wirkungsfolge wird mit den den Bezeichnungen "psychophysische" und "physio-psychische" Wirkung ausgedrückt. Eine Priorität der Einflußnahme läßt sich aber auch in unserem Forschungsgebiet im konkreten Beobachtungsfall selten feststellen. Die Funktionalität der Leib-Seele-Beziehungen erschwert eine solche Feststellung gewaltig. Es ist auch der Medizin und Psychologie bis heute kein Katalog und keine Erklärung aller Leib-Seele-Beziehungen gelungen.

C.

Abschließende Stellungnahme zur Frage der Berechtigung einer Parallelisierung

Wenn in der ganzen Ausdrucksform und Darstellung der bisherigen Parallelisierungsversuche schon eine Bejahung der Frage durchklingt, so sind dennoch abschließend einige Einschränkungen zu formulieren. Sie sollen hauptsächlich dazu dienen, die optische Illusion zu vermeiden, als sei nun wirklich "Klima" und "Arbeitsklima" fast dasselbe. Zum Teil auch dazu, den "heuristischen Wert" (s. a. v. Zwiedineck ¹⁰⁷) der Parallelisierung dadurch zu kompromittieren, daß man alle meteorologischen Verfahrensweisen unbesehen übernimmt.

Es sind wohl kaum irgendwelche Bedenken am Schluß zu erwähnen, die nicht am Rande bisher schon angeklungen wären. Sie seien kurz zusammengefaßt:

1. Es ist keine mathematische und deduktive Richtigkeit der Parallelisierung rational beweisbar.
2. Konkrete Unterschiede sind auch in der wissenschafts-praktischen Behandlung der beiden Klimata vorhanden:

- a) Die definitorisch strenge Aufteilung in "Elemente" und "Bereich" der Meteorologie ist für die soziologische Arbeitsforschung untunlich. Der Mensch ist sowohl empfindender Bereich als auch gestaltendes Element des Arbeitsklimas.
- b) Das meteorologische Klima hat Wirkungsbereiche, die nicht nur im Menschen leben (Flora, Fauna usw.). Insofern bedarf die meteorologische Klimaforschung der Mitarbeit von Hilfswissenschaften, die für die Soziologie völlig irrelevant sind.
- c) Die rationale, numerische Skalierung der objektiven Elementengröße ist beim Arbeitsklima in weit geringerem Maße als beim meteorologischen Klime möglich. Das verhindert eine zu weitgehende Analogisierung der Begriffe von selber¹⁰⁸).

Es ist von vornherein bei diesen ganzen Bemühungen um eine Parallelisierung der Verdacht berechtigt, daß eine vorwissenschaftliche Ausdrucksweise mit Gewalt als "berechtigt" erwiesen werden soll, als ob mit verbalen und begriffsgymnastischen Übungen beide Tatsachen zu einer parallelen Ausrichtung gezwungen werden sollten! Darum geht es aber wirklich nicht. Es wird hier nur die Auffassung vertreten, daß die Forschungsweisen und Ergebnisse der Meteorologie, der Soziologie, der Sozialpsychologie und Sozialpolitik durchaus einige Hinweise zu geben vermögen.

Wenn im folgenden der Ausdruck "Arbeitsklima" weiterverwendet wird, so ist das die Annahme seiner empirischen Zweckmäßigkeit, nicht seiner logischen Richtigkeit zuzurechnen. Es steht auf einem anderen Blatt, ob diese Zweckmäßigkeit von allen Soziologen ebenfalls als so deutlich betrachtet wird, daß sie diesen Terminus verwenden wollen. Vielleicht ist es hier gelungen, einen kleinen Beitrag zur Befestigung dieser Überzeugung zu geben.

Letzten Endes ist das aber eine Frage eines etwas vorwissenschaftlichen Werturteils und vor allem der terminologischen "Konvention".

2. KAPITEL

MENSCHLICHE EIGENSCHAFTEN ALS MERKMALE UND BEGRENZUNGEN DES ARBEITSKLIMABEREICHES

An früherer Stelle ¹⁰⁹⁾ wurde die denkmethologische Zweckmäßigkeit und konkrete Forderung einer jeder Klimabetrachtung vorausfolgenden Bereichsbeschreibung erkannt. Diese Notwendigkeit gilt es hier im zweiten Kapitel zu erfüllen. Es soll dabei nicht eine allgemeine und spezielle Physiologie zu schreiben sein, - ebensowenig wie eine allgemeine und persönliche Psychologie.

Die erforderliche Grenzziehung ¹¹⁰⁾ des menschlichen Klimabereiches liegt denkerisch in der abstrakten Vorstellung einer rein arbeits(erwerbs-)mäßigen Daseinssphäre des menschlichen Lebens. Diese Sphäre hat keine eigentliche räumliche Dimension (wie sie der Begriffsinhalt "Betriebs"-Klima voraussetzt), sondern hauptsächlich nur eine lebenszeitliche. Das heißt, die "Arbeitssphäre" ist immer dann vorhanden, wenn irgendeine leib-seelische Befassung mit der (Erwerbs-)Arbeit erfolgt. Gerade die seelische Befassung kann aber sehr wohl außerhalb der Betriebsmauern geschehen, was bisher in den meisten Publikationen wenig Gewicht erhält.

Es zeigte sich bei den Untersuchungen über die Parallelisierbarkeit des meteorologischen mit dem Arbeitsklima des weiteren als empfehlenswert, der Bereichsbegrenzung eine Bereichsbeschreibung hinzuzufügen, um das spezielle Wirken der Klimatelemente erklären zu können.

Die leib-seelische Doppelnatur des Menschen ist eine so lapidare Tatsache, daß sich eine Befassung mit dieser Grundvorstellung unseres Instrumentariums erübrigt. Sie bietet sich für eine Hauptgliederung dieser Eigenschaftsbeschreibungen von selber an. Wenn hier die Auswahl nach "seelischen" und "leiblichen" Eigenschaften getroffen wird, so sei dennoch darauf hingewiesen, daß eine Einschachtelung im Sinne eines luftdichten Abschlusses der einen von den anderen nicht denkbar und beabsichtigt ist. Es geht hier um ein dennoch provisorisches Gliederungsschema, an dessen Reihenfolge jederzeit Kritik geübt werden kann und dessen innere Kausal- und Funktional-Bezüge durchaus nicht alle soweit geklärt sind, als daß man den einzelnen Größen definitive Namen innerhalb eines mathematischen oder optischen Erklärungssystems zuerkennen dürfte.

A.

Physische Eigenschaften

Die leibliche Existenz wird auch im Rahmen dieser soziologischen Untersuchung vorteilhaft in eine "motorische" und eine "sensitive" eingeteilt.

1. Die motorische Existenz

äußert sich in "Körperkraft" und "Körpergeschicklichkeit" ¹¹¹⁾. Diese Kraft als Voraussetzung der Arbeit - und nur so ist sie hier zu betrachten - ist sowohl erb- als auch umweltbedingt. Die Körpergröße scheint hauptsächlich erbbedingt zu sein, wiewohl das heute allgemeine Größerwerden der Kinder gegenüber den Eltern auch einen gewissen Umwelteinfluß vermuten läßt. Diese Länge und Breite des Körperwuchses erlaubt aber keinen exakten Rückschluß auf dessen Körperkraft und daraus resultierende spezielle Arbeitsverwendungsmöglichkeiten. Es ist allerdings eine häufige Enttäuschung, daß der rein größenmäßig Beurteilte bei der Konfrontierung mit entsprechenden Elementen des Arbeitsklimas versagt, die besonders an die Körperkräfte Ansprüche stellen ¹¹²⁾. Die erbliche Voraussetzung eines robusten Skelettes ¹¹³⁾ (in verschiedener Knochen- und Bänderfestigkeit sich äußernd) bedarf der erb- und umweltbedingten Muskelgröße und -qualität, um Körperkraft zu entwickeln. Mit "Umwelt" ist hier vor allem die ernährungsphysiologische und die trainingsphysiologische Seite der Muskelbildung gemeint. Im Rahmen der erblichen Möglichkeiten ist also durchaus ein größerer Spielraum für deren umweltliche Variationen.

Auf den ersten Blick sind also die Körperkraft und entsprechende Arbeits-tauglichkeit durchaus nicht schlüssig zu erkennen.

Die Skelett- und muskelmäßige Arbeitskraft unterscheidet sich wiederum individuell in der Beanspruchungsfähigkeit im Augenblick und auf die Dauer. Die momentane Hebe-, Schlag-, Stoß- oder Zugkraft erlaubt noch keinen Rückschluß auf die Ausdauer der jeweiligen Leistungsfähigkeit ¹¹⁴⁾. Es können sowohl die maximale Momentanleistung als auch die optimale Dauerleistung durch physisches Training gesteigert werden. Die Ausbildung der Muskulatur ist dabei verschieden (physiologisch), je nachdem, was von ihrem Training hauptsächlich verlangt wird. Die Beobachtungen der Sportphysiologen über die optimale Gestaltung des Trainings sind auch für die arbeitsphysiologische Verwertung geeignet. ¹¹⁵⁾

Die Körperkraft als Folge der individuellen Ausbildung von Skelett und Muskulatur ¹¹⁶⁾ hat hinsichtlich der Übungsfähigkeit für Dauerleistung meist eine

größere Variabilität als bezüglich der momentanen Maximalleistung. Das liegt an der unveränderlichen Belastungsgrenze gegenüber kinetischen Einwirkungen, die das ausschließlich genetisch bedingte Skelett aufweist. ¹¹⁷⁾

Die Unterscheidung zwischen momentaner und dauernder Leistungsfähigkeit der Muskulatur und des Skeletts, wobei gerade die letztere (verursacht z. B. durch zu langes Stehen) in der Arbeitspraxis wenig beachtet wird. Die verschiedenen Stoffwechselabfallprodukte ¹¹⁸⁾ bei muskulärer Leistung - vor allem milchsäureähnliche Verbindungen - führen bei individuell verschiedener Länge und Größe der Muskularbeit zu Ermüdungen der Muskulatur, die sich in Leistungsnachlaß, Reaktionsabfall ¹¹⁹⁾ und sensitivem Abstumpfen ¹²⁰⁾, in extremen Fällen spasmisch auswirken. Eine weitere Ermüdungsfolge ist zum Teil auch eine Erhöhung der Schmerzempfindlichkeit, da sich die sogenannte "Reizschwelle" nach unten verlagert. Die Ermüdung der Muskulatur ist der Kontrahent der "Übung" (Training). Die skelettäre Ermüdung, die sich in Gelenk- und Bänderschmerzen zeigt, ist dabei durch Übung wesentlich geringfügiger aufschiebbar als die muskuläre. Es wird hier der ganze Fragenkomplex der Ermüdung aus physiologischem Gesichtswinkel betrachtet. Die psycho-physischen Zusammenhänge werden später erörtert.

Die exakte Trennung in psychische und physische Seiten einer menschlichen Erscheinung wird mit fortschreitender Erkenntnis ihrer Zusammenhänge immer schwieriger. Es hieße die vorliegende Untersuchung überfordern, wenn man von ihr wesentliche Neuzugänge über die Psychophysik der Ermüdung erwartete. Es will hier nur auf die Schwierigkeit der "Bereichsforschung" beim arbeitenden Menschen (als "Bereich" des Arbeitsklimas) hingewiesen werden. Die Grenzen des physischen Organismus und des psychischen Habitus werden hier nur denkmethodisch gezogen. Es geht hier ohnehin mehr um Zusammenhänge als um Abgrenzungen. ¹²¹⁾

Die Körperkraft mit ihrer Übungs- und Ermüdungsfähigkeit ist die Voraussetzung jeder Arbeit, auch der rein geistigen. Gewisse statische Kraftleistungen sind von jedem Körper, auch dem liegenden zu vollbringen. Die darüberhinausgehenden statischen Leistungen sind im allgemeinen anstrengender und unlustvoller als die dynamischen. ¹²²⁾ Die statischen Arbeiten des Haltens und Stehens sind fast ausnahmslos ermüdender als die dynamischen des Hebens und Gehens. ¹²³⁾ Die von Abbé ¹²⁴⁾ aufgezeigten Grundlagen der Ermüdung - vor allem ihre drei Komponenten: Arbeitsquantum, Arbeitsgeschwindigkeit und statischer Körperzustand - sind auch heute noch brauchbare Beobachtungen.

Die Forderung betreffs der Arbeitszeit-Gestaltung aus den Erkenntnissen vor allem der physiologischen Ermüdungsforschung (zentraler und peripherer Ermüdung) werden an späterer Stelle bei der Gestaltung der Arbeitsklima-Ele-

mente auftauchen ¹²⁵⁾. Es muß noch ergänzend das Phänomen der sogenannten "residuellen" Ermüdung erwähnt werden:

Das Zentralnervensystem als Leidtragender der vom Einzelformel wegverlagerten zentralen Ermüdung hinkt oft in seiner erholungsmäßigen Regenerierung hinter den Muskeln her. Die Erholbarkeit eines Muskels durch Ruhe und Entspannung ist bekannt. Das zentralnervliche System ist aber in seinen Erholungsansprüchen ¹²⁶⁾ wesentlich differenzierter als der Muskel. Die stoffwechselmäßigen und psychischen Voraussetzungen einer gelungenen Erholung werden hier durch Ruhe allein nicht erfüllt. Das Zentralnervensystem ist so eng mit den psychischen Vorgängen im Menschen verzahnt, daß die Auswirkungen dieser Vorgänge auf es (das Zentralnervensystem!) mit dem einfachen Mittel der Ruhe nicht zu behandeln sind.

Es ist überhaupt eine Aufgabe ganzheitlicher Auffassung der menschlichen Natur, den Ursachen der Ermüdung richtig nachzugehen. Selbst die Ennervierung einfachster Muskeltätigkeiten ist an das psychisch mitbedingte Funktionieren des Nervensystems gebunden. Insofern können wir überhaupt von einer rein physischen Seite der Ermüdung gar nicht sprechen. Es sind auch die bedingenden Vorgänge für muskuläre Leistung im Stoffwechsel, z.B. die Adrenalinausschüttung, z.T. psychisch zu erklären. ¹²⁷⁾

Eine beschleunigte Herztätigkeit kann Ursache und Folge psychischer als auch physischer Vorgänge sein.

Ohne den Wert des bisher zur Ermüdung Gesagten ganz zu ignorieren, wird man die Formulierung von Friedmann ¹²⁸⁾ und D.B. Dill ¹²⁹⁾ gelten lassen müssen: "... daß das Wort Ermüdung heute wie ein Etikett erscheint, das man benutzt, um sehr verschiedenartige Erscheinungen damit zu bezeichnen." Und: "... daß die Ermüdung kein Ding an sich ist, sondern nur ein bequemes Wort zur Bezeichnung verschiedenartiger Phänomene ist."

Mit zunehmenden Differenzierungsansprüchen an die körperlichen Arbeitsfunktionen wird das Schwergewicht der Anforderungen an körperliches Leistungsvermögen von der Kraft immer mehr auf die Geschicklichkeit wegverlagert. Die einfachen Kraftleistungen körperlicher Schwerarbeit werden im Zuge der Maschinenentwicklung immer weitgehender durch jene ersetzt. Der Anpassungsgrad an die arbeitstechnisch erforderlichen differenzierten Bewegungsabläufe wird allgemein mit "Geschicklichkeit" bezeichnet, die letztlich nichts anderes ist wie "die Fähigkeit, bestimmte Bewegungsleistungen sowohl ökonomisch, d.h. unter möglichst geringem Aufwand an Bewegungen, wie harmonisch, d.h. in möglichst glattem und flüssigem Zusammenspiel aller erforderlichen Bewegungen zu vollbringen." ¹³⁰⁾

Die "Harmonie" - neben der "Ökonomie" - geschickter Bewegung ist nicht etwa nur ein bewegungs-ästhetisch interessantes Faktum. Vielmehr zeigt sie über den psycho-motorischen Zusammenhang der menschlichen Natur eine Beeinflussung der oben erwähnten, teils irrationalen Ermüdung ¹³¹⁾.

Über den an späterer Stelle ¹³²⁾ zu erwähnenden sogenannten "ideo-motorischen" Reflex wirkt die Harmonie der Bewegung auch auf den Nebenstehenden psychisch und motorisch.

Die Körperkraft ist selbstverständlich die kinetisch-energetische Voraussetzung der Geschicklichkeit. Jedoch ist der Grad ihrer erforderlichen Höhe einerseits durch die zunehmende Werkzeugmechanisierung im Absinken. Andererseits bestimmt der Grad der Geschicklichkeit weitgehend die Effizienz der aufgebrauchten Kraftleistung. Bei durch die Arbeitsanforderung festgelegter Effizienz nimmt also die anzuwendende Körperkraft annähernd in dem Maße ab - und mit ihr auch die physisch-muskuläre Ermüdung -, wie die Geschicklichkeit zunimmt. Die Kraftleistung ist der Geschicklichkeit fast reziprok.

Die vorherigenorts erwähnte Übungsfähigkeit muskulärer Bewegung richtet sich aber nicht nur auf deren einfache kinetische Seite sondern auch auf die Geschicklichkeit ihres Ablaufes. ¹³³⁾ Wie die erstere so schwankt auch die letztere individuell beträchtlich. ¹³⁴⁾

Innerhalb des erbbedingten Rahmens als Grenze der erreichbaren Geschicklichkeit läßt sich auch diese durch Übung meist beträchtlich erhöhen. Je mehr sich das erübte Geschick der persönlichen Höchstgrenze durch Übung nähert, desto größer wird die kinetische und vor allem auch psychische Anstrengung der erforderlichen Trainingsleistung. Die Erhöhung der körperlichen Leistungsfähigkeit, die aus Kraft und Geschick bedingt ist, steht unter dem Gesetze abnehmenden Ertragszuwachses. Diese alltäglich feststellbare Tatsache wurde meines Wissens bisher nirgends formuliert.

Wie oben erwähnt wurde, kann die Kraft z. T. wesentlich durch Geschicklichkeit kompensiert werden. Der individuell meist größere Entwicklungsspielraum der letzteren macht im Rahmen des Gesetzes die persönliche Anstrengung zur Leistungserhöhung meist leichter, als wenn sie durch rein kinetisches Training erreicht werden sollte. Das ist ein Gesichtspunkt, der sowohl bei der Arbeitsablauf-Gestaltung ¹³⁵⁾ als auch bei Schulungsfragen ¹³⁶⁾, die beide Arbeitsklima-Elemente sind, Gewicht erhält. ¹³⁷⁾

Die körperliche Geschicklichkeit variiert nicht nur zwischen den einzelnen Individuen anlage- und übungsmäßig. ¹³⁸⁾ Sie kann darüber hinaus intra-individuell den einzelnen Körperfunktionen verschiedenstark eigen sein. Es gibt

Menschen mit geschickten Beinen und ungeschickten Armen und umgekehrt. Selbst bei den verschiedenen Bewegungsmöglichkeiten ein und desselben Gliedes schwankt die Geschicklichkeit oft erheblich.¹³⁹⁾ Die arbeitsmäßig wichtigsten motorischen Körperfunktionen sind meistens jene der Hand. Die Hand (und Arm-)kraft sowie deren Geschick sind weitgehend von den anderen motorischen Körperfunktionen unabhängig. Eine Beurteilung der Handgeschicklichkeit und -Kraft nach der gesamtkörperlichen Motorik führt daher meist zu Fehlschlüssen und ist im Arbeitsklima das negative Element "schlechter Auswahl".¹⁴⁰⁾

Das Problem der Rechts- und Linkshändigkeit erfährt bei Huth¹⁴¹⁾ eine eingehende Erläuterung.

Die Anforderungen an die Leistungen der Hand sind bei fast allen körperlichen Arbeiten differenzierterer Art weit vielgestaltiger als gegenüber anderen Körperteilen. Die erforderliche Feinheit der Bewegung, die Schnelligkeit des Bewegungswechsels, die Feinheit der Abstufung u. ä. sind Momente, die je nach der Arbeitsart verschiedene Betonung ihrer Wichtigkeit finden.

Auch innerhalb desselben Arbeitsganges wechseln die Anforderungen und die verschiedenen Momente ab. Diese Anforderungen als eigentliche Klimatelemente treffen damit auf die individuell verschiedensten Merkmale.

Diesen ganzen Beobachtungen, besonders jenen über die Geschicklichkeit der Hand, haftet noch ein offensichtlicher Mangel an: die Außerachtlassung der sensorischen Seite. Gerade bei der Handarbeit kommt es auf die Mitarbeit der Sinne an.

2. Die sensorische Existenz

Die Sensualität ist die zweite Grundlage jeden praktischen Verhaltens. Einerseits bestimmt sie den Umfang und das Aussehen des menschlichen "Weltbildes"¹⁴²⁾, andererseits ist sie Voraussetzung und Koordination motorischer Tätigkeit.

Die Sinne als Medium der Empfindungen sind individuell verschieden ausgebildet. Die Erlebnissfähigkeit und Betätigungsmöglichkeit variieren aus diesem Grunde interindividuell.

Die allgemeine Psychologie unterscheidet 10 Sinne:

- | | | |
|-------------------------|------------------|--------------------------|
| a) Gesichtssinn (Augen) | b) Gehör | c) Geruch und Geschmack |
| d) Tastsinn | e) kinästh. Sinn | f) Temperatursinn |
| g) Gleichgewichtssinn | h) Schmerzsin | i) allgem. Zustandssinn. |

Sie interessieren in diesem Zusammenhang nur innerhalb der Erlebnis- und Betätigungssphäre der "Arbeit".

Je nach der arbeitstechnischen Inanspruchnahme wird sich die verschiedene Anpassung der individuellen Sinneswelt in einer mehr oder weniger großen Leistungsfähigkeit äußern. Dabei ist die sensorische Ermüdung, ebenso wie die motorische, vom Grad der erfordernten Anstrengung abhängig.

Die individuelle Verschiedenheit der Sinnesbegabung ist ein persönliches Datum, das der Einzelne durch Übung nur geringfügig zu ändern vermag.

Die Auswahl ¹⁴³⁾ des Einzelnen für die verschiedenartigen Arbeitsverrichtungen wird im Interesse guter Leistung auch nach dem Gesichtspunkt der sinnlichen Tauglichkeit erfolgen müssen. Aber nicht nur der Standpunkt der Leistung erfordert das sondern auch die Wahrung der physiologischen Interessen des Arbeitnehmers.

Empfindliche Augen lassen z. B. Schweißarbeiten ebensowenig ratsam erscheinen wie empfindliche Ohren die Tätigkeit an einer Karosseriepresse.

Die später darzustellenden Elemente der Arbeitsgestaltung ¹⁴⁴⁾ treffen auf die sensorischen Eigenschaften des Arbeiters ebenso sehr wie auf dessen motorische. Je weniger eine technische Modifikation dieser Arbeitsumstände möglich ist, um so mehr ist eine Kenntnis und entsprechend optimale Auswahl der menschlichen Eigenschaften vor ihrer Konfrontierung mit den technischen Anforderungen erforderlich. Wenn man die Klimaelemente nicht ändern kann, dann muß man eben den Menschen durch die entsprechende Auswahl an sie anpassen.

Das hat mit der Züchtung eines nur arbeitstechnisch sensuierten Menschen gar nichts zu tun. Es ist nur die Beschreitung des Weges des kleinstmöglichen Übels. Die angeblich unabdingbaren Seiten der Technik im Hinblick auf die sensorische Seite des Arbeiters (Lärm, Gestank, Erschütterung etc. ¹⁴⁵⁾ werden später einer kritischen Prüfung unterzogen ¹⁴⁶⁾.

B.

Psychische Eigenschaften

Die hier zutage tretenden Abgrenzungsschwierigkeiten wurden schon an früherer Stelle gestreift ¹⁴⁷⁾. Es kann hier nicht versucht werden, eine umfassende Allgemein- und Individualpsychologie darzustellen. Der gewählte Weg mag

eines gewissen Dilettantismus nicht entbehren, denn er verzichtet von vornherein auf die übliche, weitläufige Systematik und Methodik der Fachpsychologie.

Es werden immer unter dem Gesichtspunkt der arbeitsklimatischen Relevanz psychologische Tendenzen aufgeführt, die das Arbeitsklima vom menschlichen Bereich her zweifelsfrei beeinflussen. Man muß sich dabei von vornherein auf eine Minderzahl psychologischer Phänomene beschränken, - ohne aber den Fehler zu machen, etwa außerhalb liegende Erscheinungen für arbeitsklimatisch irrelevant zu halten.

Den folgenden Abschnitten liegt das Studium psychologischer Fachliteratur zum Teil widerstrebender Tendenzen zugrunde. Eine ernsthafte Befassung der psychischen Seiten des Arbeitsklimas verlangt auf jeden Fall die Kenntnis psychologischer Fachautoren.¹⁴⁸⁾ Die folgenden psychischen Erscheinungen suchen zuerst die Motive der Arbeit darzustellen.

1. Der Selbsterhaltungstrieb

Seine Äußerungen richten sich auf viele Seiten der leiblichen Existenz des Menschen. Um sich zu erhalten, muß er essen und trinken, sich im gewissen Umfang kleiden und Wohnung verschaffen. Die Notwendigkeit eines solchen Existenzminimums zwingt den Menschen auf Grund seines Selbsterhaltungstriebes zu einer gewissen minimalen Betätigung, die je nach den örtlichen Gegebenheiten und arbeitstechnischen Umständen unterschiedlich groß ist.

Es gab in der Geschichte der nationalökonomischen Theorien viele Befassungen und Berührungen des physischen Existenzminimums¹⁴⁹⁾. Der Selbsterhaltungstrieb erscheint dabei überall als der elementare Antrieb der Arbeit. Das muß bei allen Idealisierungen und Ethisierungen der Arbeit im Auge behalten werden. Je mehr er das Hauptgewicht der Arbeitsmotivierung abgibt, desto augenfälliger wird er auch als Arbeitsantrieb ausfallen, wenn die materiellen Umstände eine Lebensfristung ohne oder mit weniger Arbeit zulassen. Wenn der Selbsterhaltungstrieb bei jemandem das einzige Arbeitsmotiv ist, so erweist sich der naturgemäß jeder moralischen und ethischen Argumentation als unzugänglich. Nur dann, wenn er die Grundlagen seines Strebens - die Selbsterhaltung - bedroht sieht, wird dieser Arbeitsantrieb funktionieren.

Die psychologische Betrachtung der Arbeitsmotive hat im Laufe der wissenschaftlichen Geschichte den Selbsterhaltungstrieb mit wechselnder Wichtigkeit bedacht. Man glaubte lange Zeit - zu Beginn der Industrialisierung! -, das einzige Instrument zur Mobilisierung der Arbeitskraft in der Hungerdrohung gegenüber dem

Arbeitnehmer zu besitzen. Der Zwang zur Arbeit sollte durch das erforderliche Existenzminimum von außen kommen. Um dieses "Motiv" zu erhalten, glaubte man diese Einkommensgrenze nicht überschreiten zu dürfen; das war grob gesehen die Lehre von der "Produktivität niedriger Löhne". (Eine arbeitsersetzende Vermögensakkumulation hätte ihn zumindest teilweise ausgeschaltet.) Der Selbsterhaltungstrieb war vielen idealistischen Vorstellungen als Motiv zu primitiv, um ihn als Antrieb menschlicher Arbeit anzuerkennen. "Freude am Produkt, Freude am Handeln, kulturelles Bemühen" usw. glaubte man an seine Stelle als alleine wirksam setzen zu können. Aber auch die materielle Askese des geistig Hochstehenden hat ihre physische Grenze im "primum vivere". Selbst wenn man einen hohen geistigen Idealismus allen Arbeitenden unterstellte, so ist der Zwang zur Selbsterhaltung die äußerste Grenze aller duldbaren Strapazen.

Das sollte man im Auge behalten, wenn man die Motive des Arbeitens sortiert, um sie dann mit den arbeitsklimatischen Elementen zu konfrontieren.

Je nach dem Maße, in dem dieser Selbsterhaltungstrieb hauptsächlich oder allein zur Arbeit zwingt, wird sein Ausfallen die Arbeitsleistung senken oder wegfallen lassen. Der Zwang der äußeren Lebensumstände hat so zu regional und individuell ganz verschiedenen Arbeitsquantitäten und -qualitäten geführt.

Wenn man bei gleichen Umweltvoraussetzungen annimmt, daß die Erfordernisse zur Selbsterhaltung bei allen Menschen annähernd dieselben sind, so müssen dennoch vorhandene qualitative und quantitative Arbeitsunterschiede noch nach anderen Motivierungen der Arbeit suchen lassen.

2. Der Bewegungstrieb

Die materiell völlig zwecklose Bewegung des Spieles ist - abgesehen von der Phantasie u. ä. - eine Äußerung des zweckfreien "Bewegungstriebes" ¹⁵⁰⁾. Die Lust an der Bewegung ist in irgend einer Form in jedem Menschen vorhanden, selbst wenn sie sich nur in gelangweiltem Daumendrehen äußert.

Jede Bewegung ist zwar wohl im physikalischen Sinne "Arbeit", aber im Sinne zweckvoller Produktivität wird sie es erst bei Erreichung eines produktiven Zieles. Es ist also immer eine Tatfrage, ob sich der Bewegungstrieb als Arbeitsmotiv erweist. Darüber entscheiden die psychologischen Arbeitsklimaelemente mit. Die bloße Existenz des Bewegungstriebes drängt durchaus noch nicht zu produktiver Arbeit, - er kann sich auch im Spiele abreagieren. Natürlich braucht auch der vorher erwähnte Selbsterhaltungstrieb nicht immer den Weg der Arbeit zu seiner Befriedigung zu gehen -, man kann auch stehlen und plündern, um den Hunger zu stillen. Insofern sind die Richtungen beider Triebe

stets durch Konvention, Erziehung und die praktischen Möglichkeiten bestimmt.

Der Zwang der Selbsterhaltung läßt dem Bewegungstrieb keine allzu freie Betätigungsmöglichkeit. Er wird "eingespannt". Es ist nun eine Frage der Gestaltung der arbeitsklimatischen Umstände, ob und wieweit diese Einspannung schmerzlich empfunden wird. Rational gesehen ist die Art der Betätigung gleichgültig, wenn sie nur physiologisch angepaßt ist und den Bewegungstrieb befriedigt. Es könnte also statt Spiel auch Arbeit sein und die Übergänge sind in der Tat auch nur psychologisch zu erklären. Darum ist eine freiwillige Bewegung fast immer auch dann noch lustvoller, wenn sie mühsamer ist, als die eingeschränkte.

Es hängt von der gesamten geistig-seelischen Einstellung ab und von kluger Gestaltung der psychologischen Arbeitsumstände, ob es gelingt, den Bewegungstrieb als Motiv sinnvollen Arbeitens zu dingen.

Ein Stimulans des Bewegungstriebes ist der Rhythmus.

Ein richtig gewählter Rhythmus¹⁵¹⁾ der Bewegung (wie er z. B. durch die Musik beim Tanzen stimuliert wird) kann die Lust an ihr soweit treiben, daß eine Ekstase eintritt, welche die Ermüdung völlig übermüden läßt. Ein Bewegungsrausch¹⁵²⁾ erfaßt mitunter auch den gleichförmig Arbeitenden so sehr, daß er alle körperlichen Anzeichen der Übermüdung übersieht. Es ist später das Problem zu schildern, wie der Arbeitsrhythmus zwar so zu gestalten ist, daß die Bewegungsfreude anhält, aber auch soweit zu bremsen, daß aus ihr keine körperlichen und seelischen Schäden entstehen können. Friedmann¹⁵³⁾ spricht hier von einem "Optimal-" und einem "Maximal"-Rhythmus. Über die Gestaltung des Rhythmus als eines enervierenden Faktors des Bewegungstriebes bei der Arbeit ist an späterer Stelle zu handeln, denn der technisch bestimmte Rhythmus ist ein objektives Klimatelement, das auf die subjektive menschliche Rhythmik-empfänglichkeit trifft.

Taylor¹⁵⁴⁾ geht bei seinen Untersuchungen der Arbeitsvorgänge von der rein technischen Annahme eines "One best way" jeder Verrichtung aus. Der technisch beste Bewegungsvorgang kann aber dennoch einem psychischen Bewegungsregulativ zuwiderlaufen, das wir hier die "persönliche Kinästhetik" nennen wollen. Das ist m. a. W. die Tatsache, daß es für jede Verrichtung einen individuell glücklichsten Bewegungsablauf¹⁵⁵⁾ gibt, der durchaus nicht immer der technisch rationellsten Bewegung analog ist. Wohl ist die mathematisch kürzeste und damit technisch rationellste Verbindung zweier Punkte die Gerade. Dennoch kann die individuelle Kinästhetik z. B. eine halbkreisförmige Bewegung dafür erfordern. Der persönlich optimale Rhythmus dabei wurzelt in mannigfachen psychischen und physischen Eigenheiten, ebenso wie

die persönliche Kinästhetik. Der Rhythmus und Ablauf der Bewegung, wie ihn Taylor und seine Schüler ingenieurmäßig festzulegen versuchten, widerspricht dieser subjektiven psychologischen Individualität. Die Leichtigkeit der Bewegung ist fast nie mit ihrer technisch besten Linie identisch und ihre Glückhaftigkeit psychologisch nicht immer unwichtig¹⁵⁶⁾, ja oft höchst wichtig, zumal es sich ja auch gezeigt hat, daß gerade Rücksicht auf sie jene Rationalisierung und Verbesserung der Produktionsergebnisse erst brachte, die man zuvor von der technizistisch einseitigen Erfassung des Bewegungsablaufes vergebens erwartet hatte.

3. Der Bequemlichkeitstrieb

Es wäre, wie schon dargestellt wurde, ein Irrtum den Bewegungstrieb etwa als "Arbeitstrieb" zu bezeichnen.¹⁵⁷⁾ Aber nicht nur, daß der Bewegungstrieb nicht arbeitstrieblich ist, - er hat zudem noch einen natürlichen Gegenspieler, der seine allgemeine Wirksamkeit bremst: den Bequemlichkeitstrieb.

Die körperliche und geistige Trägheit ist nicht nur individuell, sondern auch intra-individuell verschieden, d.h. sie variiert nicht nur zwischen verschiedenen Menschen, sondern ist auch beim Einzelnen je nach Tageszeit, Stimmung und Lebensalter verschieden groß. Die Trägheit steht in einem dauernden Wechselspiel mit dem Bewegungstrieb. Eine aus Trägheit widerwillig begonnene Tätigkeit kann durch Erfüllung der persönlichen Rhythmik und Kinästhetik sich durchaus in lustvolle Bewegung verwandeln. Auch hier kann die Bewegung Arbeit sein. Der Bequemlichkeitstrieb ist jedoch als fundamentale und hiervon unabhängige Tatsache zu würdigen. Letzten Endes aber sind die ganzen geschichtlichen Bemühungen um kürzere Arbeitszeit¹⁵⁸⁾ doch hauptsächlich seiner Wirkung zuzuschreiben.

Eine zunehmende Ethisierung der Arbeitsmotive hat dem Bequemlichkeitstrieb immer mehr das Odium der Verwerflichkeit angehängt. Es ist hier nicht die philosophische Aufgabe gestellt, sich mit diesen Argumentationen auseinanderzusetzen.

Die ethische Überwindung der Bequemlichkeit ist immer auch eine Frage persönlicher Askese von den Trieben.¹⁵⁹⁾

Der Bequemlichkeitstrieb ist neben der Ermüdung (u. a.) der konstituierende Faktor des "Arbeitsleides"¹⁶⁰⁾. Und damit bestimmt er auch die individuelle Höhe des "Grenzleides" der Arbeit, das seinerseits eine psychische und physische Richtlinie für die Arbeitsdauer abgibt. Natürlich sind die Zusammenhänge der Arbeitsdauer nicht so einfach damit allein zu durchschauen und zu regeln.¹⁶¹⁾

4. Der Besitztrieb

Über jenen gütermäßigen Rahmen hinaus, den der Selbsterhaltungstrieb ¹⁶²⁾ gewöhnlich durch Arbeit zu erwerben sucht, strebt der menschliche Besitztrieb auch nach Dingen, die nicht unmittelbar existenznotwendig sind. Er äußert sich sowohl in instinktiver Anhäufung von Gütern als auch in zunehmender Zweckplanung ihrer Verwendung. Da sind vielerlei Nuancen möglich. Um diesen Besitztrieb, der individuell verschieden ausgeprägt ist, zu befriedigen, kann auch die Arbeit als Mittel zum Erwerb der angestrebten Güter verwendet werden. Das ist durchaus nicht so selbstverständlich, wie es klingt: In der Geschichte war Arbeit lange Zeit eines der untauglichsten Mittel ¹⁶³⁾ zu größerem Erwerb. Raub, Plünderung, Erbe, Wucher, List waren wesentlich einträglichere Erwerbsmittel und ihre Besitzergebnisse haben sich zum Teil bis heute in Großvermögen erhalten und legalisiert. ¹⁶⁴⁾

Der Besitztrieb ist weitgehend umweltlich beeinflusst. Gesellschaftliche Vorstellungen vom "standesgemäßen Leben", Tradition und Erziehung bestimmen den Rahmen und die Art des erstrebten Besitzumfanges. Er ist also eine umweltvariable Eigenart der Psyche. Dennoch ist der individuelle Entwicklungsspielraum verschieden; der volkstumsmäßige Erbanteil an seiner Grunddisposition ist noch sehr ungeklärt. All das, was an seine erbliche Grunddisposition als umweltliche Gestaltungskraft (Ideen, Tradition usw.) herangetragen wird, ist an späterer Stelle als Klimaelement zu behandeln. ¹⁶⁵⁾

Der "Neid" ist die psychologische Umkehrung des Besitztriebes und entsteht - zumindest was die arbeitsklimatisch relevanten Tatsachen anbetrifft - hauptsächlich aus dem Vergleich des eigenen Besitzstandes mit fremdem.

Der Lohn befriedigt als naturale oder geldliche Entgeltung der Arbeit den Besitztrieb in verschiedenstarkem Maße. Je nach der relativen Größe des Besitztriebes zur Lohnhöhe fällt die Zufriedenheit damit aus und beeinflusst wiederum Arbeitsmenge und Qualität. An dieser Stelle sind die soziologischen Modifikationen des Besitztriebes noch nicht zu untersuchen. ¹⁶⁶⁾

Es wird lediglich festgestellt, daß er soziologisch beeinflusst wird und daß sein so entstandener Charakter umgekehrt wieder das soziologische Arbeitsklima als dessen menschliche Grundlage funktional mitgestaltet. ¹⁶⁷⁾

Die "Freude am Arbeitserzeugnis" ist nicht ohne weiteres mit dem Besitztrieb gleichzusetzen. Der letztere gibt sich bereits mit dem Besitze zufrieden, gleich auf welche Art er erworben wurde. Die Freude am eigenen Arbeitserzeugnis setzt jedoch das Selberschaffen voraus. Sie ist erst möglich nach einer zunehmenden Ethisierung der Arbeit. Diese Ergebnisfreude, wie sie z. B. der Wissenschaftler, Künstler und Handwerker empfindet, verschwindet

selbst auch dann nicht, wenn der geschaffene Gegenstand aus dem eigenen Besitze entlassen wird. Man kann die "Freude am Arbeitserzeugnis" also keinesfalls zu den einfachen psychologischen Grundtrieben rechnen. Sie hängt doch z.B. auch stark mit dem "Geltungstrieb" ¹⁶⁸⁾ zusammen, ohne jedoch auch mit diesem identifiziert werden zu dürfen.

5. Der Gesellungstrieb ¹⁶⁹⁾

Die Tatsache, daß es hier überhaupt eine "sozio"-logische Themastellung gibt, deutet schon darauf hin, daß die Gesellung eine Urnotwendigkeit menschlichen Lebens ist. Ein erstaunlicher Umstand jedoch liegt darin begründet, daß diese triebhafte Naturveranlagung die Gesellung sowohl verursacht als auch bremst. Sie könnte sich ja auch nur durch den Verstand wegen der Vorteile der Arbeitsteilung empfohlen haben. Darüber ist viel und polemisch gestritten worden. Eine gewisse urtümliche und triebhafte Gesellung wird aber von allen Psychologen als unbestreitbar betrachtet. Die "Naturfamilie" (Hellpach) ist mit ihrem Zusammenhalt, der über das Sexuelle und Genetische hinausgeht, ein einfacher Beweis dafür. Man nimmt darüberhinaus auch mit Recht an, daß ein Großteil der anderen, größeren soziologischen Einheiten einer gewissen Triebhaftigkeit der Gesellung ihre Existenz mitverdankt. Insofern sind sie nicht nur verstandesmäßige "Organisation" sondern auch triebbiologischer "**Organismus**" ¹⁷⁰⁾. Die Analogien zum Tier sind zeitweise soweit getrieben worden, daß man sich in eine Sackgasse des Denkens verrannte. Der Mensch ist weder ein Einsiedlerkrebs noch eine Ameise. Er ist in dieser Beziehung ambivalent. Es gibt so etwas wie einen optimalen "soziologischen Abstand", der in der Parabel La Rochefoucaulds von den Stachelschweinen anklingt, die dann frieren, wenn sie in ihrer Winterhöhle zu weit auseinanderrücken, und sich stechen, wenn sie sich zu nahe kommen. Der optimale Sozialabstand - räumlich und seelisch - ist individuell verschieden. ¹⁷¹⁾ Er bestimmt die "Soziabilität" des Einzelnen mit. Auf diese persönliche Gesellungsfähigkeit treffen dann im Arbeitsleben die technischen und räumlichen Gesellungs-"Zumutungen" der arbeitsklimatischen Elemente. Daß sie immer und bei jedem auf dieselbe Gesellungsfähigkeit träfen, ist eine verbreitete, aber unrichtige Verallgemeinerung der Praxis. ¹⁷²⁾ Ein persönlich erforderlicher großer Sozialabstand ist nicht bei jedermann ein Zeichen für asoziales Empfinden, zumindest nicht für antisoziales. ¹⁷³⁾ Die arbeitsklimatischen Folgerungen aus diesen Eigenheiten des Gesellungstriebes werden vor allem bei den Verkehrs- ¹⁷⁴⁾, Wohnungs- ¹⁷⁵⁾, Arbeitsablaufs- ¹⁷⁶⁾ und Gruppenfragen ¹⁷⁷⁾ sich zeigen. Es soll hier nicht der Eindruck erweckt werden, als sei der Gesellungstrieb der einzige Grund für die Existenz soziologischer Gebilde. Außer den rationalen Beweggründen der Arbeitsteilung führt

Hellpach die sogenannten "bundstiftenden Gleichheiten" ¹⁷⁸⁾ an, wie die Gleichaltrigkeit, Gleichbegabtheit, Gleichgesinntheit. Eine solche "seelische Naturgesellung" tritt auch innerhalb der räumlichen und zeitlichen Arbeits-sphäre des Lebens ein. Der Betrieb ist in diesem emotionellen Sinne auch "Organismus" ¹⁷⁹⁾ und nicht allein intellekthafte Organisation.

Der Gesellungstrieb ist eine Erleichterung der Arbeitsteilung. Je stärker er entwickelt ist, desto weniger läßt er den Zwang zu räumlicher und zeitlicher Zusammenarbeit unerfreulich empfinden. Auf diese individuellen Unterschiede der Soziabilität wird die Auswahl ¹⁸⁰⁾ des Arbeiters zu achten haben, wenn es um die Tauglichkeit für Gemeinschaftsarbeiten geht. ¹⁸¹⁾

Die soziale Gesellungsfähigkeit des Einzelnen ist aber nicht auf die "Anderen" als amorphe Masse gerichtet und deshalb auch nicht unterschiedslos gegenüber allen gleich. Das scheinbar Irrationale der "Sympathie" ist psychologisch vieldeutig zu erklären versucht worden.

Hellpach ^{181a)} findet eine geradezu animal-psychologische Teilerklärung im "Sich-riechen-können", in der "Substanzspannung" zwischen verschiedenartig Aussehenden (Rasse!). Unbeschadet der Richtigkeit dieser Annahmen ¹⁸²⁾ ist zumindest der Charakter des Menschen als reiner "homo oeconomicus" (ökonomisch) als Gegensatz zu "gefühlsmäßig") mit Recht bestritten worden. Auch Max Weber ¹⁸³⁾, der in der Annahme solcher Gesellungswidrigkeiten zum Teil sehr viel skeptischer ist, bestreitet die Wirksamkeit solcher Sympathie-Momente im menschlichen Zusammenleben und -arbeiten nicht. Ein Teil der wesentlichen Spannungs- und Gesellungstatsachen, die sich innerhalb der arbeitssoziologischen Verhältnisse zeigen, wird bei dem Kapitel über die Gruppenbildung wieder auftauchen. ¹⁸⁴⁾

Die heute vielerorts angestrebte Hypertrophie der rein rationalen Arbeitsbeziehungen ist eine soziologische Perversion, die sich im Arbeitsleben immer wieder als gefährliche geistige Fiktion erweist.

Die Gegner eines wissenschaftlichen Eingehens auf irrationale psychologische Komplexe sind in dieser Ausklammerung tatsächlich Vorhandenens selber unwissenschaftlich, auch dann, wenn sie die "Vagheit" der angewandten Methoden belächeln. Es gibt keine kausal-mechanische Beziehungstechnik menschlicher Gesellungen, - auch nicht in der technisierten Arbeit. Wilhelm Dilthey hat in seiner Begründung der Geisteswissenschaften mit das Abrücken von der einseitig naturwissenschaftlichen Betrachtung gefördert. Die Verbundenheit soziologischer Gebilde ist auch durch außerlogische Empfindungswerte erzeugt.

"Das Menschenbild muß Fleisch und Blut behalten und stets die unübersehbare Fülle der Möglichkeiten des Lebens in sich tragen." ¹⁸⁵⁾

6. Das Geltungsstreben

Der Mensch ist als einziges Lebewesen in der Lage, das eigene Ich selbstreflektierend zu betrachten. Er mißt sich selber an den eigenen Wertvorstellungen, die er an sich zu realisieren anstrebt. Geltungswerte sind z.B.: die berufliche Leistung, soziales Prestige daraus usw. Das sind Werte, die zum großen Teil in der Arbeitssphäre des Lebens verwirklicht werden können. Dieser Umstand macht das Geltungsstreben für unsere Betrachtungen wichtig. Aber nur aus dieser Perspektive heraus und nicht als weitläufige, gesamtpsychologische Abhandlung!

Das Geltungsstreben im Berufe richtet sich darauf, Geltungsgefühl zu erlangen. Der Leistungsheißhunger ist dazu nur ein Mittel. Machtstreben¹⁸⁶⁾, Liebeswerben usw. sind weitere Äußerungen.

Je nach der Befriedigung des individuell verschieden gerichteten und großen Geltungsstrebens zeigt sich ein entsprechend saturiertes Geltungsgefühl. Sein Fehlen erzeugt das sogenannte "Minderwertigkeitsgefühl", das stets zu irgend einer Kompensation drängt, die sich z.B. in besonderem beruflichen Leistungseifer äußern kann; aber auch in Arroganz und asozialem Verhalten. Es steht immer in irgend einem Verhältnis zum Geselligkeitsstreben - positiv oder negativ -, da die menschliche Umwelt das unbedingt erforderliche Publikum für die "Geltung" ist.

Die "Angst vor der Lächerlichkeit" ist eine der einfachsten Reaktionen des Geltungstriebes auf seine Bedrohung, der man im Arbeitsleben immer wieder begegnet. Die saure Erwiderung gerade auf ironischen Tadel liegt in ihr begründet¹⁸⁷⁾. Schopenhauer¹⁸⁸⁾, der treffsichere und feine Beobachter menschlicher Psyche, drückt diese Furcht sehr verständlich aus: "... es widerfährt uns wohl, daß wir ausplaudern, was uns auf irgendeine Weise gefährlich werden könnte; nicht aber verläßt uns unsere Verschwiegenheit bei dem, was uns lächerlich machen könnte; weil hier der Ursache die Wirkung auf dem Fuße folgt."

Die persönliche Geltung soll gewahrt¹⁸⁹⁾ und gesteigert¹⁹⁰⁾ werden; das wird auch im Arbeitsleben erstrebt. Das zeitliche und örtliche Zusammensein mit anderen bei der Arbeit ist immer eine breite Möglichkeit, das Geltungsstreben zu paradien. Es würde zu weit führen, alle Äußerungsmöglichkeiten des Geltungsstrebens hier anzuführen und auf dessen psychologische Folgerungen einzugehen. Es gibt darüber eine sehr weitgehende Fachliteratur.¹⁹¹⁾

Die verschiedenen Ausprägungen der Arbeitsumstände haben eine deutliche Wirkung auf das Geltungsgefühl. So sei nur an die verminderte Befriedigungsmöglichkeit des Leistungs-Geltungsstrebens erinnert, das die Trennung des Arbeiters vom Arbeitsergebnis mit sich brachte, oder an die Bedeutung der "Kommerzia-

lisierung der Arbeitskraft" ¹⁹²⁾ für sein soziales Geltungsstreben. Die Kompensation dieser entgangenen Befriedigungsmöglichkeiten wird immer irgendwie versucht. Hier ist auch die Wurzel für die unerklärliche Arroganz mancher subalternen Vorgesetzter zum Teil zu suchen. Oder für agitatorisches und gruppeninternes Kraftmeiertum! Auch die sogenannte "Flucht in die Krankheit" ¹⁹³⁾ ist ein Versuch, sich durch Simulation und Bemtleidung Geltung zu verschaffen, die einem die arbeitsmäßigen Umstände sonst vorenthalten. Das Geltungsstreben wird z. T. von der "Wunschphantasie" ¹⁹⁴⁾ wachgehalten. Diese kann sich bis zur schizoiden Wirklichkeitsfremdheit oder auch zur Hysterie steigern und dem Betroffenen eine Geltung vorspiegeln, die er in der sozialen Umwelt der Arbeit gar nicht besitzt. Eine psychopathologische Verlogenheit wird dem Befallenen dann überhaupt nicht mehr bewußt.

Er lebt nur sich selbst, er lebt eine Rolle. Bednarik ¹⁹⁵⁾ hat diese Erscheinung in ihrer heute häufigsten Ausprägung mit großer Klarheit gezeichnet. Der junge Arbeiter, der sich aus dem Halt eines sichernden Klassenbewußtseins ¹⁹⁶⁾ langsam herauslöst, findet die Bestätigung seines verständlichen sozialen und leistungsmäßigen Geltungsstrebens nicht in der Arbeit, sondern durch eine Identifizierung seiner Phantasievorstellung von sich selbst mit seinen Filmidolen ¹⁹⁷⁾. Man hat in der ganzen "Halbstarken"-Polemik darauf vergessen, daß diese Jugendlichen das notwendige Geltungsbewußtsein ja nirgendwo genügend gestärkt erhalten. Die bildungs- und vermögensmäßige Distanzierung von den Arbeitgebern wird nicht mehr wie früher im Klassenstolz kompensiert, wohl aber in betont modischem, lautem und ("halb")starkem Auftreten. Man muß dieses Problem auch einmal aus dieser Perspektive des soziologischen Geltungsstrebens sehen! Der "Schlurf" ist eine soziologische Erscheinung, nicht allein ein persönlicher Charakter- und Bildungsmangel.

Das ist keine Entfernung vom Thema, denn dieses kurz skizzierte Phänomen ist von großer Bedeutung für die Gestaltungsmöglichkeiten eines neuen Arbeitsklimas, aufbauend auf diesen neuen sozialpsychologischen Tatsachen.

7. Das Eigenwertstreben

Während das Geltungsstreben der sozialen Umwelt - in unserem Falle der "Mitarbeiter" im weitesten Sinne - sozusagen als Betrachtungspublikum der eigenen Werte bedarf, ist das Eigenwertstreben von Dritten zumindest in der Realisierung unabhängig. Wohl sind seine grundlegenden Maßstäbe, die Werte, erb- und umweltbedingt. Charakter, Temperamentsäußerungen, Bildung usw. sind wertmäßige Eigenheiten, deren Wertskala von der Erziehung, Umwelt und Anlage mitbestimmt wird. Die Fähigkeit des Menschen, sich selber als Objekt zu sehen, macht ihm die Prüfung der Frage möglich, wie

weit er diese erstrebten Werte in sich verwirklicht hat. Während das Geltungsstreben diese Wertrealisierung stets erst durch andere bestätigt zu erhalten trachtet, ist das Eigenwertstreben durchaus selbstgenügsam. Es ist unmittelbare Selbstwertbetrachtung "... hier bestehen oder versagen wir vor uns selbst; vor unserem eigenen Urteil, welches sich bildet an einer Idee oder einem Ideal" 198) 199). Jene "Ideen und Ideale" zu verwirklichen, den Charakter auszubilden, das Können zu verbessern, die soziale Daseinsberechtigung zu erhöhen usw., - all das sind mögliche Strebensrichtungen des Eigenwertstrebens.

Je größer die Spannung zwischen den erstrebten Werten und dem Gefühl ihrer inneren Verwirklichung ist, desto größer ist auch die Dynamik in irgend einer Richtung. Sie kann mit erhöhtem psychischen Aufwand an Willen die Wertrealisierung anstreben. Aber sie kann sich auch in resignierten Minderwertigkeitsgefühlen niederschlagen, die sich im Gegensatz zu jenen, die der Geltungsgefühls-mangel hervorrief, nicht durch Anmaßung und äußeren Schein kompensieren lassen. Am ehesten noch durch Wunschträume! Meistens aber führt eine unlösbar große Diskrepanz zwischen Eigenwertstreben und dessen Verwirklichungsgefühl zu einer psychischen Selbstzerfleischung. Das gibt dann den Typ des moralisch Depressiven. Diese Dynamik führt also nicht immer naturnotwendig zu erhöhter Leistung; abgesehen davon, daß viele Zielrichtungen des Eigenwertstrebens arbeitsmäßig ohnehin irrelevant sind. Auf jeden Fall wird oft eine zu große Spannung zwischen selbstgesetzten Werten und deren Realisierungsfähigkeit arbeitsklimatisch sehr bedenklich sein. Entweder führt sie dann zu dämonischem Ehrgeiz vor sich selber (ohne dabei aber Geltungswerte zu erstreben) oder aber sie zeitigt Seelenkranke, die von Minderwertigkeitsgefühlen und -komplexen beladen sind. Jede von außen kommende, unlösbare Aufgabe verstärkt dann diese pathologischen Reaktionen. 200)

Die Einpflanzung des Wertstrebens ist, abgesehen von ihren erblichen Fixierungen, ein Vorgang des erziehlischen, formenden und aufklärenden Umwelteinflusses.

Definitionsgemäß sind diese Einpflanzungen bereits Elemente des Arbeitsklimas, insofern als die später daraus hervorgehenden Wertstrebungen die Arbeit betreffen.

Die psychische Spannung zwischen Wertsetzung und Werterreichung wirkt, wie erwähnt, stets irgendwie dynamisch. Je differenzierter und anspruchsvoller nun diese Werte sind, die von irgendeiner Seite (Familie, Kirche, Religion, etc.) dem Einzelnen implantiert werden, desto schwieriger wird die Erreichung des erstrebten Wertgefühls. Ein stabilisiertes Wertgefühl - also eine nicht mehr vorhandene Dynamik - kann auf niedrigem Niveau ebenso eintreten, wie auf hohem. Im ersten Falle liegt das an einem unkritischen charakterlichen und

bildungsmäßigen Niveaumangel und einer Horizontenge, deren Verbesserung von innen heraus nicht angestrebt wird. Das ist dann der Typ des für höhere berufliche Zielsetzungen Untauglichen - hier: des zufriedenen Subalternen. Zufrieden aber nur dann, wenn auch das Geltungsgefühl erfüllt ist.

Bei einer Stabilisierung des Eigenwertgefühls auf hoher Ebene zeigt sich der Typ des in sich Gefestigten, zumal dann, wenn zusätzlich auch das Geltungsgefühl stabilisiert ist. Remplein bezeichnet es als "dämonisches" Eigenwertgefühl, wenn jemand "eine Sendung in sich trägt", zu deren Erfüllung einen die erreichten Werte drängen; von einem "aristokratischen" Eigenwertgefühl, wenn man sich lediglich der Qualität der Werte bewußt ist.

Der psychologische Charakter und die Entstehung der menschlichen Wertsetzungen sind äußerst vielfältig und können hier schon umfanghalber nicht behandelt werden; wohl aber gilt es darzulegen, daß dieses Geltungs- und Eigenwertstreben eine wichtige menschliche Grundlage des Arbeitsklimas ist. Die vorliegenden Erläuterungen dienen deshalb in erster Linie dem Versuch, die psychischen Arbeitsmotive und -gesinnung bloßzulegen. Ein etwas sporadischer Charakter ist dabei keiner Untersuchung fernzuhalten, welche sich wie die vorliegende mit psychologischen Grundsatzfragen umfangmäßig nur am Rande beschäftigen kann.

So scheinen auch die folgenden Darlegungen von deutlichem arbeitsklimatischem Belang. Nichtsdestoweniger ist eine umfangreiche Ergänzung durch die Lektüre psychologischer Fachliteratur und vor allem durch weitere intensive Forschung in der Sozialpsychologie nötig. Sie sind der Versuch, einige weitere Steinchen in ein Mosaik einzufügen, dessen Bild ein einzelner nicht allein vollenden kann.

C.

Die Masse und ihre besonderen psychologischen Seiten

Man hat das Problem der "Masse" als besondere psychologische Erscheinung gern mit mystischen Erklärungen zu deuten versucht. Man theoretisierte und abstrahierte mit "Kollektiv-Seelen", mit "Volks-Seelen" und glaubte mit diesen dunklen Begriffen bereits eine Erklärung dafür gefunden zu haben, daß sich die psychologischen Reaktionen einer "Masse" nicht immer aus der Summierung des Einzelverhaltens ihrer Mitglieder erklären lassen. Die Gesellung ist doch

ein individualpsychologisch erklärbarer Entscheidungsakt des Einzelnen. Das Verhalten des Individuums, welches einmal in eine Masse eingegangen ist, läßt sich aber mit der isolierenden Individualpsychologie nicht mehr immer erklären. Es zeigt der einzelne in der Masse zum Teil Reaktionen und Verhaltensweisen, die seiner eigenen Psyche eigentlich fremd wären. Wenn man dafür nicht den bequemen Erklärungsweg einer metaphysisch konstruierten "Über-Seele" beschreiten will, - und ein solcher läßt sich wissenschaftlich nicht beweisen. - dann wird man die Grundlagen für dieses anscheinend unerklärliche Verhalten dennoch in irgendeiner psychischen Seite des Individuums zu suchen haben.

Die Massenpsychologie ist keine Überindividualpsychologie, sondern nur eine Erklärung besonderer individualpsychologischer Tatsachen, die sich nur unter besonderen Verhältnissen äußern: innerhalb einer speziellen Form der sozialen Aggregation.

Es gibt für das Massenverhalten keine einfache und hochplausible Erklärung. Andererseits kommt man in dieser soziologischen Themenstellung nicht darum herum, zumindest eine kurze Skizzierung der wichtigsten massenpsychologischen Tatsachen zu geben, ohne die eine Erklärung vieler arbeitsklimatischer Vorgänge nicht denkbar ist. ²⁰¹⁾ Es gibt eine seltsame Erscheinung der Individualpsyche, welche die Entstehung der Masse z. T. erklärt. Hellpach nennt sie in Ausweitung des Carpenterschen ²⁰²⁾ "Ideomotorischen Gesetzes" das "Ideoreal-Gesetz" ²⁰³⁾. Es besagt nichts anderes, als daß "jede Vorstellung den Antrieb zur Verwirklichung ihres Inhaltes in sich einschließt."

Wenn nun irgendeine Aktion oder Verhaltensweise der umgebenden Menge eine Vorstellung im Individuum erweckt (z. B. des Brüllens oder des Hutschwenkens), so drängt diese Vorstellung je nach Suggestibilität verschieden stark zur Verwirklichung.

Das äußert sich dann einfach im Mitbrüllen und Mitlaufen, das sich der Einzelne mit seinem Verstande und Geschmacke hinterher kaum noch erklären kann. Je suggestibler das Individuum veranlagt ist, desto leichter wird es von diesem Ideorealgengesetz erfaßt und vielleicht Verhaltensweisen zeigen, die seiner eigentlichen, differenzierten Individualpsyche (mit Verstand, Bildung usw.) fremd wären. Darin findet die individuelle Verschiedenheit der Massen-"Anfälligkeit" ihre Erklärung, die allerdings zum Teil vom Intellekt gebremst wird. Suggestibilität ²⁰⁴⁾ ist immer teilweise von Intellekt und Bildung abhängig.

Die sozialpsychologische Erscheinung der Masse hat aus obigen Gründen immer die Tendenz einer empfindungs- und verhaltensmäßigen Ausrichtung einer An-

gleichung des einzelnen an die Masse. Natürlich ist mit den wenigen Worten dieser Vorgang nicht schlüssig erklärt. Er ist es, wissenschaftlich betrachtet, überhaupt noch nicht ganz! Darum wurden nur die wichtigsten Erscheinungen dargestellt, die in der Massenpsychologie einigermaßen gesichert erscheinen.

Über die psychologischen Gründe der Massen-werdung gibt es eine umfangreiche Literatur, die dem sozialpsychologisch interessierten Leser unentbehrlich ist.²⁰⁵⁾

Eine nähere Befassung mit den Entstehungsgründen der Masse an dieser Stelle würde zu weit vom Thema abführen. Es sind hier allein jene Äußerungen der Masse zu erwähnen, die eine unmittelbare Grundlage mancher Seiten des Arbeitsklimas sind, - menschliche Bereichsmerkmale, mit welchen die Klimaelemente zu rechnen haben.

Es gibt für diese Äußerungsweisen der Masse drei Gesetze von Hellpach²⁰⁶⁾.

1. Das Nivellierungsgesetz

"Die gemeinschaftliche Verrichtung derselben Leistung verbessert die schlechtesten Einzelleistungen sowie den Durchschnitt, drückt aber die besten Einzelleistungen herab."

Das erscheint zu apodiktisch. Der Durchschnitt wird durchaus nicht immer gehoben. Es gibt in der Masse eine dem sogenannten "Geleitzugprinzip" ähnliche Erscheinung ("Immer nach dem langsamsten Schiff"). Sehr richtig aber ist die Beobachtung, daß die Höchstleistungen stets dann reduziert werden, wenn der dazu Fähige in irgend einer geistigen oder materiellen Massensituation gefangen ist. Hellpach spricht in diesem Zusammenhang von einem Verschwinden der Genies und großen Pioniere, und trifft damit wohl auch den Sachverhalt im Verhältnis der Sozialpartner.

2. Das Primitivierungsgesetz

"Die gemeinschaftliche Betätigung an einer Aufgabe und die gemeinschaftliche Reaktion auf einen Anlaß (z.B. betriebliche Vorkommnisse! D. Verf.) bringen die niedrigen seelischen Kräfte und Erlebnisse gegenüber den höheren desto mehr zur Wirkung, je leibhaftigere Realität die Gemeinschaft besitzt."

Das heißt, je konformer die Masse ist, desto mehr wirkt das oben angeführte Gesetz.

Die Empfänglichkeit für sinnliche Appelle steigt, während solche des Verstandes an Wirkung verlieren. Michels²⁰⁷⁾ beschreibt das ebenso sehr klar. Die suggestible²⁰⁸⁾ Empfänglichkeit für primitive Ansprachen sinnlicher Art ist ja jeder Masse eigen. Entsprechend demagogische Rhetorik²⁰⁹⁾, mitreißen-de Musik²¹⁰⁾, blutrote Symbole²¹¹⁾, - das alles sind Mittel, die ihre Wirkung auf psychologische Massensituationen nie verfehlen. Man wird das zu berücksichtigen haben, wenn man daran geht, entsprechende soziale Konstellationen im Arbeitsklima zu erklären.

Es ist diesem Primitivierungsgesetz zuzuschreiben, daß große und subtile Ideen stets eine vereinfachende Abschleifung erfahren müssen, ehe sie in der Lage sind, eine Masse für sich einzunehmen. Gleich von welcher Seite sie kommen, - sie werden sich eine Umformung in einfache, trommlerische Schlagworte gefallen lassen müssen, wenn sie an das Gehör der Masse gelangen wollen. Das ist eine Tatsache, die sozialpolitische Nuancen immer wieder in eine plumpe Polemik des "Entweder-Oder" abgleiten lassen. Die Tragik liegt darin begriffen, daß die soziale Gutwilligkeit feinerer Köpfe auf beiden sozialpartnerschen Seiten²¹²⁾ entweder selber zu diesen Paukenschlägen gezwungen ist oder aber von den anderen Trommlern übertönt wird. Die soziologisch ersprießlichste Lösung liegt aber nicht in der Erreichung größter Lautstärke in demagogischer Verführung, sondern in der Bemühung, diesem Gesetze der Primitivierung den Boden zu entziehen. Darüber an anderer Stelle²¹³⁾.

3. Das Integrierungsgesetz

"Die in jedem gemeingebildlichen Erleben oder Wirken durch Nivellierung und Primitivierung erzeugte partielle Gleichartigkeit (Übereinstimmung) der Einzelbeteiligten wird von diesen elementar als eine psychophysische Einheit (nicht bloß Einheitlichkeit) empfunden."

Das ist das eigentliche Entstehen des Massenbewußtseins. Solche "Bewußtseinskollektive" zeigen sich stets in der Überzeugung, einer "Klasse"²¹⁴⁾ oder einem "Stand" anzugehören. Es bildet sich daraus eine Solidarität²¹⁵⁾ der Haltung und des Empfindens, die oft durch persönliche Umstände gar nicht gerechtfertigt erscheint. Die Angelegenheit der anderen Kollektivmitglieder wird zur eigenen; selbst dann, wenn zum Teil eigene Interessen darunter leiden. Es werden der Solidarität oft persönlich großartige Opfer gebracht und damit auch eine ethische Haltung gezeigt, die dem Primitivierungsgesetz oft widersprechen. Die Masse ist durchaus nicht immer "minderwertiger als die

Summe des einzelnen²¹⁶⁾

Man würde manchen Solidaritätsbewegungen der Arbeitnehmer unrecht tun, wenn man ihnen einen Zwangscharakter mit rein materiellen Motiven unterstellte. Es gibt spontane, mitfühlende²¹⁷⁾ Solidaritätsäußerungen, die mit egoistischem Selbstinteresse nicht bequem zu erklären sind. Man wird allerdings feststellen, daß sich diese erwähnte Ethisierung der Motive fast immer nur den Mitgliedern des eigenen Kollektivs gegenüber zeigt, ob dieses Kollektiv nun "Mitarbeiter", "Klasse", "Schicht" oder ähnlich heißt! Das Solidaritätsgefühl ist meist um so stärker, je mehr man das Wohl des solidarischen Kollektivs durch einzelne Außenstehende oder feindliche Kollektivs bedroht fühlt. 218)

Der Haß gegen diese ist ein Stimulans des Solidaritätsgefühls, und je größer er ist, desto unauflöslicher ist letzteres. Das ist eine Tatsache, die man sich gern dann polemisch zunutze macht, wenn man die Solidarität aus irgend welchen Gründen zerrinnen glaubt. Irgend ein "Feind" muß dann her!

Man wird auf diese Erscheinung noch zurückkommen müssen, wenn man die Tätigkeit der gesellschaftlichen Organisationen (Gewerkschaften, Arbeitgeberverbände, Parteien usw.) als Klimaelemente berührt. 219)

Man kann die Bedeutung der physischen und psychischen Merkmale des Menschen als Klimabereichsmerkmale mit Eickstedt²²⁰⁾ knapp formulieren:

"Dispositionen sind "Angelegtheiten zu funktionellen Verhaltensweisen, deren Ausmaß durch endopsychische und exopsychische Faktoren (hier: die Arbeitsklimaelemente, d. Verf.) ausgelöst oder reguliert werden."

"Die erblichen Gegebenheiten setzen die Grenzen, innerhalb deren die Umwelteinflüsse (hier: die speziellen Arbeitsklimaelemente! D. Verf.) wirksam sein können." (Sombart²²¹⁾)

3. KAPITEL

ELEMENTE DES ARBEITSKLIMAS

Das geistig-seelische Leben des Menschen wie das körperliche ist durch seine Vererbung und seine Umwelt geformt. Dabei ist das Arbeitsleben in jeder Hinsicht nur ein Teil der Gesamtexistenz. Die Geschichte der wissenschaftlichen Theorien über die Bestimmung dieser Existenz ist vom erbitterten Gegensatz zwischen Milieu- und Vererbungstheorie geprägt.²²²⁾ Sie waren beide einseitig. Die heutige Auffassung ist eine Vereinbarung beider.

Das Erbe der Vorfahren ist noch keine Fixierung des körperlichen und geistigen Lebensschicksals. Es sind lediglich die "Dispositionen", auf welche die materielle und geistige Umwelt einwirkt und in diesem Zusammentreffen die endgültigen Formen des Lebens bestimmen. E. v. Eichstedt²²³⁾ hat die Antithesen der Erb- und Milieutheorie in einer Synthese vereinigt, die den Gehalt der neueren Forschungsergebnisse in sich trägt: erbliche Dispositionen sind "Angelegtheiten zu funktionellen Verhaltensweisen, deren Art und Ausmaß durch endopsychische und exopsychische Faktoren ausgelöst oder reguliert werden". Die wichtigsten endogenen Dispositionen für die Arbeit wurden schon behandelt²²⁴⁾. Die exogenen Einwirkungen der Umwelt als "Arbeitsklimaelemente" werden hier untergeteilt in:

- | | |
|----------------------|----------|
| a) ideelle | |
| b) gesellschaftliche | Elemente |
| c) gemeinschaftliche | |
| d) betriebliche | |

Diese Aufgliederung lehnt sich weitgehend an die bisher üblichen soziologischen Einteilungen des sozialen Lebens an²²⁵⁾. Die besondere Darstellung der "Ideen" ist eine Art geistiger Umweltstheorie, welche die Ideen als selbständige²²⁶⁾, abstrakte Substanz in der Soziologie annimmt²²⁷⁾. Man darf natürlich über dieser substantivierenden Betrachtung nicht aus den Augen verlieren, daß die Ideen eben doch an die Existenz des Individuums und an die konkreten soziologischen Gebilde gebunden sind²²⁸⁾. Es soll nicht der Versuch gemacht werden, die Ideen gewissermaßen als "freischwebend" darzustellen, und es ist auch nicht immer möglich, sie von ihren soziologischen Trägern zu trennen, - z. B. die Religion von der Kirche.

Andrerseits muß man auch gegenüber den bisherigen soziologischen Grenzziehungen (z. B. zwischen "Gemeinschaft" und "Gesellschaft") eine gesunde Skepsis

anlegen. Rosenstock ²²⁹⁾ kritisiert mit sehr treffenden Argumenten die bisherigen soziologischen Feldeinteilungen ²³⁰⁾. Die überkommenen Instrumente der Soziologie sind in dieser Darstellung nur am Rande von Bedeutung, denn es geht hier nicht um dogmatische Abgrenzungen soziologischer Erscheinungen, sondern um die Erkenntnis ihrer Wirksamkeit als Arbeitsklimaelemente, also um funktionelle "Prozesse".

Die soziologische Entwicklung scheint tatsächlich eine Tendenz zunehmender Vergesellschaftung des Lebens und abnehmender Gemeinschaftlichkeit zu enthalten.

A.

Ideen

Ideen sind nicht zu trennen von ihrer historischen Entwicklung und den besonderen geistigen und sozialen Umständen, unter denen sie entstanden. Darüber hinaus aber wirken sie weiter als geistige Abstrakte, als geistige Inhalte. Sie wirken über ihren unmittelbaren geschichtlichen Rahmen hinaus nicht nur als jeweilige Milieutheorie.

Ideen lassen sich nicht in ein Schubladensystem mit Inhaltsverzeichnis pressen. Religiöse Ideen z. B. sind meist auch philosophische, naturwissenschaftliche Ideen tangieren gerade in jüngster Zeit religiöse Grundlagen. Jede Idee, die zu einer Realisierung ihres Inhalts drängt, ist dermaßen auch eine politische. Wenn man all diese Unterscheidungsschwierigkeiten abwägt, dann wird man sich der Gewaltbarkeit wohl bewußt, die jede solche Unterteilung in sich trägt. Jedes ideelle Inhaltsverzeichnis läßt sich also nur mit Unbehagen reutfertigen.

Es empfiehlt sich also, das Hauptaugenmerk auf die Wirkung der Ideen als arbeitsklimatische Elemente zu werfen und die optische Einreihung überhaupt nur danach vorzunehmen, welches ihr arbeitsklimatisch gravierender Inhalt ist.

Religiöse Ideen sind - in provisorischer Definition - dann solche, deren Gegenstand der Glaube an die Wirksamkeit übersinnlicher Mächte und dessen moralische und ethische Konsequenzen ist.

Philosophische Ideen sind nach Schopenhauers "Welt als Wille und Vorstellung" wissenschaftlich-rational und intuitiv zugleich. Sie sind z. T. sehr schwer von den religiösen zu trennen. Man wird eine Unterscheidung tunlich nach dem Gesichtspunkt des "notwendigen Glaubens" vorzunehmen haben.

Naturwissenschaftliche Ideen und Theorien sind die mathematisch mehr oder weniger fundierten Gedanken über die kausalen Zusammenhänge der Materie und seit jüngstem durch die bestrittene Kausalität der Kernvorgänge z. T. auch philosophisch fundierte Vorstellungen von ihr.²³¹⁾ Psychologische und medizinische Ideen sind ein Teil der naturwissenschaftlichen und von besonderer Bedeutung als Arbeitsklimaelemente.

Politische Ideen sind eigentlich alle geistigen Inhalte mit Zwecksetzungen. Nicht aber stets nur Instrumental-Lehren des politischen Vorgehens, sondern fast stets ein schwer zu charakterisierendes Mixtum philosophischer, naturwissenschaftlicher, religiöser Inhalte mit der Lehre von deren Realisierungsmöglichkeiten.

1. Religiöse Ideen

Es sei anfangs betont, daß hier der Versuch gemacht werden soll, die religiösen Ideen von ihrem institutionellen Träger zu trennen. Die "Kirchen" sind die soziologische Institution mit erblichem Zugang, der eine gewisse dogmatische Fixierung der Lehre und Ritualisierung der Bräuche voraussetzt. Die große Zahl der Anhänger bedingt eine Institutionalisierung in Ämtern und Einrichtungen, eine Erstarrung des religiösen Glaubens- und Erlebnisinhaltes. Das ist nicht nur eine quantitative, sondern auch eine qualitative Veränderung. Aus Opfern werden Steuern, aus Hingabe wird Abgabe (Hellpach). Das ist keine abfällige Wertung des Kirchlichen gegenüber der religiösen Idee, wenn auch nicht geleugnet werden soll, daß die Auswirkungen des tatsächlich kirchlichen Zusammenlebens oft weit verschieden von den ursprünglichen religiösen Idealen sich zeigten.²³²⁾ Der Einfluß der dogmatisierten Kirchenlehren und ihres Ritus wird arbeitsklimatisch meist von undifferenzierterer Natur sein als jener der rein ideellen Religionshaltungen²³³⁾. Nur der Einfluß der letzteren auf das Arbeitsklima ist hier zu betrachten.

Es ist für die gegenwärtige Untersuchung mit am wichtigsten, festzustellen, worin die großen Religionen den Zweck der Arbeit sehen, worin sie deren Motive erblicken und welches Gewicht sie den einzelnen beimessen.

Die alt- und neutestamentarischen Grundlagen der christlichen Religionen bilden für die einzelnen von ihnen durchaus keine einheitliche Grundlage der Arbeitsmotivation.

Der biblische Satz "Im Schweiß deines Angesichtes sollst du dein Brot essen" ist nicht die einzige christliche Haltung zur Notwendigkeit der alimentären Lebenssicherung, wie das gern dargestellt wird. Die Arbeit als "Nachparadiesische

Strafe" für den "Sündenfall" ist in den einzelnen christlichen Religionen sehr verschieden betont, z. T. sogar ignoriert. Das Bewußtsein, zur Strafe arbeiten zu müssen, ist eine Grundtendenz gerade der meisten frühchristlichen Religionen. Je nach dem Grade der erforderlichen Bußebereitschaft wirkt sich dieser Urfluch auf die innere Einstellung zur Arbeit aus. Der Katholizismus und das Luthertum (im Gegensatz z. B. zum Calvinismus) mit ihrer Hervorhebung des Bußgedankens sehen in der Verbindung der Selbsterhaltungsnotwendigkeit mit der Arbeitssühne eine wesentliche Arbeitsmotivierung. Wenn das materielle Arbeitsergebnis über das Existenznotwendige hinausgeht, dann ist es fraglich, ob sich mit dem Bußgedanken alleine der erhöhte Leistungsaufwand begründen läßt. Es treten dann eventuell weitere ethische Motivierungen dazu.

Die Sühne ist aber bei dieser religiösen Haltung immer ein Grund des Arbeitens, dem man sich auch dann nicht entziehen darf, wenn das Existenzminimum durch andere Quellen gefristet werden könnte.

Es soll nicht fingiert werden, als wäre der Gedanke der Buße der einzig wesentliche Arbeitsantrieb für die oben aufgezeigten religiösen Haltungen. Andererseits ist aber nicht zu übersehen, daß die psychologischen Rudimente dieser religiösen Buchhaltung bei allen Arbeitenden festzustellen ist, die von den obigen Religionen berührt wurden.

Eine zunehmende Entfernung von den religiösen Grundinhalten gerade beim Gros der industriellen Arbeiterschaft hat auch die religiös motivierte Bereitschaft zur Buße weitgehend ausgelöscht. Der Bußcharakter der Arbeit bleibt psychisch noch bewußt, die freiwillige Hinnahme dieses Charakters aber scheint beim größten Teil nicht mehr gegeben. Man darf das nicht zu engherzig betrachten. Ein Großteil der Arbeiter empfindet unbewußt die Notwendigkeit, seine Existenz durch Arbeit zu fristen auch als Strafe für irgend eine Unterlassung seiner Vorväter. Daß sich diese Unterlassung (oder wie man die Sünde immer nennen mag) in ihrem Inhalt zunehmends säkularisiert hat, ändert nichts an der Tatsache, daß der unterbewußte Bußgedanke wurzelmäßig doch religiösen Inhalts ist. Das klingt komplizierter, als es ist:

Man hört so oft die Meinung vertreten: "Ja, weil mein Vater eben kein so raffinierter Gauner war, drum kann ich heut auch nicht von seinem Vermögen leben". 234)

Man wird einwenden, daß diese "Unterlassungssünde" mit der ursprünglichen Erbsünde doch gar nichts gemein hätte, am allerwenigsten mit deren moralischem Inhalt. Das stimmt! Aber die äußere Form - nämlich der Umstand, daß alleine die Geburt schon dazu verurteilt, eine Situation auszubaden, an deren Anfang man selber gar nichts ändern kann - ist beiden gemeinsam. Aus irgend welchen Gründen ist man also "verurteilt", zu arbeiten. Je mehr sich aber die Religiosi-

tät des Inhaltes verwässert oder geradezu ins Gegenteil profanisiert, desto mehr verliert sich auch die innere Bereitschaft, diese Situation als religiöses Erfordernis hinzunehmen, zumal man ja nicht mehr die Allgemeingültigkeit dieser Erbstrafe sieht. Diese Tatsachen scheinen durchaus von Einfluß auf die psychische Arbeitshaltung, also Arbeitsklimaelemente zu sein.

Die differenzierteren Bußhaltungen, die in der mönchischen Lebensweise ihren Ausdruck finden, scheinen zumindest für die heutige gesellschaftliche Arbeit keine grundlegende Bedeutung zu haben, da sie ja in einer außerweltlichen Bewährung sich erschöpfen. Die Arbeitshaltung des überwiegenden Teils der christlichen Arbeiter wird wohl kaum dadurch mitgezeichnet, daß die Arbeit als Buße für eigene ethische Verfehlungen betrachtet wird. Es darf aber allgemein konstatiert werden, daß immer dann, wenn die Arbeit irgendwie als Sühne betrachtet wird, die innere Einstellung zu ihr dadurch auch entsprechend gefärbt wird. Diese Färbung überträgt sich durch die seelische Irradiation auf die meisten Gefühlsbereiche, die ein Verhältnis zur geistigen und materiellen Arbeitssphäre spiegeln. Man übersieht einfach eine wichtige Komponente der psychischen Haltung zur Arbeit, wenn man das Bußmotiv ignoriert. Dabei ist es allerdings eine schwierige Unterscheidung, ob dieses Sühneempfinden bewußt oder unterbewußt ist. Jedenfalls ist es ein Element der ideell religiösen Umwelt.

Die alttestamentarische und christliche Auffassung des "Brotverdienens im Schweiße des Angesichtes" ist eine Einstellung, die mit der Abkehr vom rein alimentären Arbeitszweck und der Betonung außermaterieller Motive den Weg zur Ethisierung der Arbeit freimacht. Die Richtung dieser Arbeitsethik ist aber dadurch bereits vorgezeichnet. Entweder umspinnt sie das "Dulden" mit allen mythischen Fäden wie der Katholizismus und in beschränkterem Maße auch das Luthertum. Oder aber die Entwicklung des Arbeitsethos geht auf eine "Selbstzweckung" der Arbeit hin, die sich im calvinistischen Kapitalismus zeigt²³⁵⁾. Vom einen wie vom anderen war die Auffassung der klassischen Antike weit entfernt²³⁶⁾. Es gab da eigentlich gar kein Arbeitsethos im Sinne einer höheren Zielrichtung der Arbeit.

Arbeit war ganz einfach der notwendige Aufwand zur Fristung des Lebens. Wohl aber zeigte sich eine Art negativen Arbeitsethos, das die Arbeit einer sittlichen Persönlichkeit für unwürdig hielt²³⁷⁾ und sie als Demütigung auch dann empfand, wenn sie zur Lebensfristung notwendig wurde. Die Auffassung romanischer Völker vom Sinne der Arbeit ist mit ihrer Ablehnung des Selbstzweckes eine klare Erbschaft dieser klassischen Haltung. Arbeit um der Arbeit willen bedeutet für einen großen Teil der romanischen Arbeiter eine ausgesprochene Barbarei.

Max Weber stellt in seiner Abhandlung über "Die puritanische Ethik und der Geist des Kapitalismus" diesen Gegensatz zwischen antiker und calvinistischer Auffassung heraus. Das dort zitierte "Glaubensbekenntnis eines Kapitalisten" (Franklin) ändert das Arbeitsklima gegenüber der antiken Auffassung grundlegend. Dieser grundsätzliche Unterschied ist in seiner Wirksamkeit heute unbestritten. Wenn sich auch die Wurzeln kapitalistischer Arbeitsweise und (damit auch kapitalistisches Arbeitsklima nicht so eindeutig umfassen) ausschließlich im Puritanismus sehen lassen, wie das Max Weber sieht, wenn man auch die calvinistische Lehre von der "Gnadenwahl" nicht mehr als einzige Ursache für das kapitalistische Arbeiten ansehen darf, so ist doch wohl nicht zu bestreiten, daß diese religiös-ideelle Haltung auch heute noch im kapitalistischen Arbeitsklima weiterträgt.

Es erscheint fraglich, ob der innere Widerspruch zwischen der Vorbestimmtheit des jenseitigen Schicksals und den Bemühungen, durch die Vermögensergebnisse harter Arbeit die eigene "Erwähltheit" zu bestätigen, in der Hochblüte des Puritanismus tatsächlich übersehen wurde. Die Unwiderruflichkeit der göttlichen Entscheidung über das jenseitige Heil oder Unheil des einzelnen müßte doch eigentlich dazu führen, sich überhaupt nicht darum zu kümmern und damit dem Arbeitsklima eine völlig andere Note zu geben, als es in der Max Weberschen Darstellung gesehen wird. Max Weber betrachtet aber das psychologische Bedürfnis, die Erwähltheit sozusagen auszuprobieren, als die eigentliche Triebfeder der besonderen puritanischen Werk-Moral im Arbeitsklima. Inwieweit das richtig ist, läßt sich nur spekulativ erfassen. Selbst wenn man die zeitgenössische Literatur Calvins heranzieht, ist es immer noch schwierig, die naturgemäßen Unterschiede zwischen der Haltung der ideellen Theoretiker und der Allgemeinheit zu erfassen ²³⁸). Für unsere Zwecke genügt die Erwähnung einiger sicherer Symptome des Arbeitsklimas, die unbestritten auf die religiöse Einstellung des Puritanismus zurückgehen.

Das ist zuerst die grundsätzlich andersartige Auffassung des asketischen Gedankens gegenüber dem Katholizismus, die das Arbeitsthema ändert.

Die katholische Askese ist außerweltlich und damit für die soziologische arbeitsklimatische Betrachtung geringfügig interessant. Die puritanische Askese liegt aber gerade in der weltlichen harten Arbeit ²³⁹) zur Erringung eines Vermögens (wobei gar nicht zu untersuchen ist, ob dieses Vermögen wirklich nur zur Bestätigung der Gnadenwahl aufgehäuft wird) und im Verzicht, von den Arbeitserträgen ein luxuriöses Leben zu führen. Diese puritanische Ablehnung jeden kostenden Luxus ²⁴⁰) ist auf jeden Fall ein wesentliches Element eines entsprechenden Arbeitsklimas; sowohl dann, wenn sie sich im Auftreten des Arbeitgebers spiegelt, als auch dann, wenn sie den Erwerbszweck des Arbeit-

nehmers mitfährt. Die Ablehnung der "Kreaturvergötterung" ²⁴¹⁾ verbietet jede Differenzierung durch modische und luxuriöse Extravaganzen und bestimmt in der Tat den Lebensstil manchen Unternehmers, der damit die "Unbehaglichkeit des Vergleiches" (Marx) vermeidet. Die daraus hervorgehende Ausbleichung äußerlicher ständischer Erscheinungsunterschiede vermindert ohne Zweifel soziale Spannungen aus der Unbehaglichkeit des Vergleiches.

Die weithin stattgefundene geschmackliche Abkehr von modischen Übertreibungen und protziger Zurschaustellung teurer Bekleidung geht m. E. hauptsächlich von England aus. Der schlichte, schwarze Anzug des "Gentleman" ist mit ein Ergebnis der puritanischen Ethik. Die Übernahme des britischen Gehabe-Ideals ist durchaus von arbeitsklimatischer Bedeutung. Andererseits ist die Ablehnung prunkvoller Ostentation sozialer Geltung keine religionsgeschichtliche Selbstverständlichkeit. Die katholische Auffassung von den äußeren Dingen, die dem Ruhme Gottes dienen, erzeugte ja geradezu den Bekleidungs- und Auftritsprunk. Es sei aber hinzugefügt, daß dieser prozessionsmäßige Prunk weit eher ein Ergebnis liturgisch-kirchlicher Institutionalisierung als der unmittelbare Ausfluß religiöser Grundhaltung ist, die hier zur Untersuchung steht.

Es wäre eine arge Einseitigkeit, die Begründung jedweden äußerlichen Auftretens der sozialen Führungsschichten allein in religiösen Haltungen zu behaupten. Die Ausstrahlungen dieser Einflüsse in die profane Lebenshaltung und auch in fremdreligiöse Bewußtseinssphären wird aber nicht zu bestreiten sein. Wer die ablehnende Haltung nahezu aller Arbeitnehmer gegenüber jeder sozialen Ostentation vermögensmäßiger Arbeitgebersituation kennt, wird die arbeitsklimatische Wirkung gerade des verminderten Bekleidungsluxus (vermindert durch religiöse Einflüsse) nicht bestreiten.

Es geht aber trotzdem über die Bedeutung der puritanischen religiösen Haltung etwas hinaus, wenn Max Weber den Geist des Kapitalismus mit ihr nahezu identifiziert. Gerade was die Zurschaustellung des Arbeitgebervermögens anlangt, hat sich die tatsächliche Entwicklung im Nachkriegsdeutschland in einer geradezu ordinären Weise von der puritanischen Schlichtheit entfernt. Darauf wies auch ein so feinsinniger Beobachter wie Theodor Heuss in einem Vortrag 1956 vor dem deutschen Unternehmerverband hin ²⁴²⁾.

Max Weber hat aber den Umstand sehr richtig betont, daß das puritanische Erwähltheits-Bewußtsein auf Grund großer wirtschaftlicher Stellung "stahlharte, selbstgewisse Heilige" ²⁴³⁾ gezüchtet hat, die dann auch gegenüber dem vermöglich Geringgestellten - hier den Arbeitnehmern - sich in einer entsprechend harten Haltung äußerte. Es ist natürlich nahezu unmöglich, einen exakten Nachweis der religiösen Verursachung einer herrisch-kalten Einstellung

weiter Unternehmerkreise zu liefern. Da dieser Einstellung aber sehr oft eine ganz besondere Art von Selbstbewußtsein zugrundeliegt, die sich eine Art ethischen Anstrichs verleiht, ist der Schluß auf die Mitwirkung einer religiösen Grundhaltung intuitiv naheliegend. Es ist durchaus nicht immer die rein psychologisch erklärbare Arroganz und primitive Protzenhaftigkeit, sondern gewiß auch die Wirkung einer etwas abstrusen Ethik dahinter zu suchen.

Die Einstellung zum Lebensgenuß ist fast immer religiös beeinflusst. Es ist aber für das Arbeitsklima offenbar von unterschiedlicher Bedeutung, ob dieser Einfluß asketisch oder hedonisch ist. Das gilt für Arbeitnehmer wie für Arbeitgeber. Der Lebensgenuß ist stets auch eine Modifikation des Arbeitsethos. Ein Arbeitgeber vermeidet mit dem Verzicht auf die allgemeinen Lebensstandardansprüche nicht nur die provokatorische Wirkung des Protzens sondern gibt mit seiner Askese auch die geistige Voraussetzung für die Erfüllung einer Elitefunktion. In einem Vortrag ²⁴⁴⁾ bezeichnete Professor Schelsky den Verzicht auf den gesellschaftlich geforderten Lebensstandard als eines der notwendigen Hauptmerkmale geistiger Führungsschichten. Das deckt sich vollkommen mit unserer Erkenntnis, daß die religiöse Askese seitens der Unternehmer ein Element darstellt, das den geistigen Bereich des Arbeitsklimas so entscheidend zu gestalten in der Lage wäre, daß die kulturell und soziologisch bedenkliche Lebensstandard-Hetze auch bei den Arbeitnehmern eingedämmt wird. Es ist hier keine billige Phrase, vom "guten Beispiel" zu sprechen. Der Wert des Vorlebens einer Abkehr von dieser gegenwärtigen Lebensstandardhetze sollte nicht unterschätzt werden. Es gibt aber weder für die Großzahl der Arbeitgeber noch der Arbeitnehmer eine verständliche andere ethische Grundlegung einer zuträglichen Konsum-Askese wie eine religiöse. Die religionsfreie, philosophische Ethik ist ganz einfach auf Grund der kleinen Zahl Verstehender von geringer arbeitsklimatischer Wirkung. Sie ist nicht etwa überall anstelle verlorengegangener religionsethischer Bindungen getreten; die Profanisierung der geistigen Welt war eben weithin von ethischen Verlusten begleitet. Es ist aber keine philosophische Verstandesethik anstelle jener der Transzendentalreligionen getreten, wie Alfred Weber ²⁴⁵⁾ voraussetzte.

Die sinnlich greifbaren mythischen Vorstellungen sind von viel unmittelbarer Wirkung auf das alltägliche Verhalten der Großzahl. Die allmähliche Aushöhlung der Transzendentalreligionen und der Verlust ihrer arbeitsethischen Ideen hinterläßt gerade bei der Motivierung der arbeitsklimatisch tunlichen Askese eine Lücke, die noch nicht durch neue Weltanschauungen ausgefüllt wird. Wenn man die arbeitsethische Wirkung der materialistischen Doktrinen, z. B. des Kommunismus, betrachtet, so wird man feststellen müssen, daß sie zu-

mindest keine funktionierende ethische Bremse gegenüber dem "Wohlleben" und damit auch seiner Ostentation enthalten, denn ihre Zielrichtung ist ja programmatisch nahezu ausschließlich gerade Hebung des Lebensstandards.

Die Enthaltung vom Genuß ist eine religiös bestimmte Einstellung zum Ergebnis der Arbeit.

Die Einstellung zum Vorgang der Arbeit selber ist mit ihr nicht schlechthin identisch, denn es können ihr z. T. völlig andere Motivhaltungen und Entwicklungen zugrunde liegen. Die Entwicklung eines solchen "Berufsethos" ist neben der Askese ein Bestandteil des größeren Überbegriffes "Arbeitsethos" und ebenso religiös mitbegründet.

Das Wort "Beruf" im Sinne einer ethischen "Aufgabe" ist nicht dessen selbstverständliche Auslegung. Erst mit der Ausfüllung mit religiösen Inhalten erhielt es diesen Sinn, der dann jeweils die entsprechende religions-spezifische Färbung trägt. Von seiten der katholischen Lehre war die Einstellung zur weltlichen Arbeit lange Zeit neutral, z. T. sogar ablehnend. Die Qualifizierungen der verschiedenen Arbeitsarten durch Augustinus ("Deo placet, deo vix placet, displacet") standen der Entwicklung eines gewerbeberuflichen Ethos entgegen. Nicht so bei Luther, der in seine Bibelübersetzung seine eigene, von der thomistischen Auffassung abweichende Haltung hineinrug. Max Weber²⁴⁶⁾ stellt mit Recht fest, daß die Berufsethik aus diesem Grunde protestantischen Ausgang nahm.

"Unbedingt neu war jedenfalls zunächst eins: Die Schätzung der Pflichterfüllung innerhalb der weltlichen Berufe als des höchsten Inhalts, den die sittliche Selbstbetätigung überhaupt annehmen könne. Dies war es, was die Vorstellung von der religiösen (Sperrung d.d. Verf.) Bedeutung der weltlichen (Sperrung d.d. Verf.) Alltagsarbeit zur unvermeidlichen Folge hatte ..."

Diese "Pflichterfüllung" als der Kerninhalt jener Berufsethik ist der entscheidende Unterschied zur Bußhaltung religiöser Natur. Es wäre allerdings terminologisch klüger, dabei den Begriff der "Askese" allein der Entsagung vom Lebensgenusse vorzubehalten und ihn nicht mit dem Inhalt büßerischer Kasteiung zu belasten. Das sind zwei grundverschiedene Phänomene, die konkret natürlich ineinander übergehen können. Der wesentliche Unterschied liegt vor allem darin begriffen, daß die arbeitsklimatisch wichtige Askese in einer Enthaltung liegt, die Buße aber auch aus einem Tun bestehen kann. Der weitere Rahmen des Bußgedankens, wie er in den außerarbeitsmäßigen Kasteiungsmöglichkeiten gefügt ist (Selbstverstümmelung usw.), ist hier von geringem Interesse. Es ist zu er-

kennen, daß der Bußgedanke viel leichter auf arbeitsklimatisch völlig irrelevante Gebiete abgelenkt auftreten kann, was bei der Askese im dargestellten Sinne nicht der Fall ist. Es ist einfach ein literarischer Mißgriff, welcher die Kasteiung existenzieller Notwendigkeiten (Essen, Trinken, körperliche Unversehrtheit; Äußerungen des Selbsterhaltungstriebes) noch mit dem Begriff der Askese belegte.

Die Pervertierungen fakirhafter Kasteiung und masochistischer Selbstgeißelungen frühkatholischer und orientalischer Religionen sind hier nicht unter den Begriff der religiösen, arbeitsklimatisch positiv wirksamen Askese einzureihen.

Das Berufsethos beinhaltet vor allen Dingen eine festgelegte Haltung zum einmal erwählten oder ererbten Beruf. Es ist einer der augenfälligen Unterschiede in der Einstellung zur Beibehaltung des Berufes zwischen den Einflußbereichen der christlichen Religionen. Sowohl die katholische Ideologie als auch die lutherische Auffassung gingen lange Zeit dahin, einen Berufswechsel als Auflehnung gegen die göttliche Vorsehung zu betrachten. Ihre Verschiedenheit darin ist graduell. Während gerade die thomistische Lehre das Berufsleben ethisch überhaupt für sekundär wichtig hält, ist es bei Luther ²⁴⁷) die Fügung in Gottes Plan, die durch berufliche Schickung und Pflichterfüllung zu vollziehen ist. Auch die puritanischen Lehrer zeigen zum Berufswechsel keine einheitliche Auffassung. Baxter ²⁴⁸) hält die Bewahrung des auferlegten Berufes für religiös wertvoll:

"... truly godly servant will do all your service in obedience to God, as if God himself had bid him to do it."

Er betont die "conscience to do their duty" als Merkmal der Heiligkeit. Ähnlich auch Spener, der den Berufswechsel ebenfalls ablehnt ²⁴⁹). Das widerspricht eigentlich dem allgemeinen Zug der puritanischen Religionen etwas, die gerade im Berufserfolg das Merkmal der Gnadenwahl erblicken und mit dieser Auffassung gelegentlich den Berufserfolg zu hemmen geeignet sind. Andererseits darf man nicht übersehen, daß Calvin selber diese absolute Erkennbarkeit der Erwähltheit durch materiellen Berufserfolg in dem Maße betonte wie seine Nachfolger.

In den heute arbeitsklimatisch wirksamen Auffassungen zur Frage des Berufswechsels darf man nicht die reine Spiegelung einer einzigen religiösen Richtung suchen wollen. Aber es ist die Einwirkung religiöser Haltungen als Komponente dieser betreffenden Einstellung nicht zu übersehen.

Die profane arbeitsklimatische Wirksamkeit dieser "Berufswechsselfrage" ist offensichtlich. Gerade wenn man einzelne Fälle betrachtet, in denen der Trä-

ger eines Berufs sich darin unglücklich fühlt. Die Gründe dafür können mannigfache sein. Die häufigste Ursache liegt aber sicher entweder in dem Gefühl, sich veranlagungsmäßig (sei es geistig oder körperlich) für den Beruf nicht zu eignen, oder in der Überzeugung, materiell in ihm nicht fortzukommen.

Wenn nun trotz dieser Umstände der Beruf beibehalten wird, werden die psychologischen Konsequenzen ein unmittelbares Merkmal des Arbeitsklimas. Dieses trägt dabei jene grundlegenden religiösen Motive, die dieses Verharren verursachen. Das können verschiedene Gefühle sein: mit diesem Unglück Buße zu tun oder mit dem "Gehorsam" Gott Freude zu machen ²⁵⁰). Max Weber bezeichnet diese sittliche Qualifizierung des Berufes als eine der folgenschwersten Leistungen der Reformation und speziell Luthers ²⁵¹) ²⁵²).

Während sich die religiöse Motivierung der Berufskonstanz zunehmend verflachte, waren es z. T. nur noch die lapidarsten Formen aus ihr, die sie im allgemeinen gesellschaftlichen Bewußtsein verankerten. Selbst dann, wenn die religiösen Gründe dafür gänzlich in Vergessenheit gerieten, so blieb zumindest ihre Wirkung in der allgemeinen Überzeugung simpel vorhanden, daß "es nicht recht sei, den Beruf zu wechseln".

Die gesellschaftliche Zwangslage drohenden moralischen Prestigeverlustes ist es ja gerade, was den einzelnen - besonders in Deutschland - vom Wechsel des ungeliebten Berufs oft auch dann abhält, wenn die Aussichten günstig und tragbar erscheinen. Ein religiöser "Motivschwund" (Hellpach) macht diese Zwangslage besonders sinnfällig unerfreulich, wenn das religiöse Verdienst im Bewußtsein des einzelnen wegfällt. Unbestritten ist wohl, daß diese Forderung nach beruflicher Konstanz in der Gesellschaft religiös verursacht wurde. Die größere amerikanische Weitherzigkeit in der Haltung zum Berufswechsel scheint trotz des oben Angeführten auf solche puritanische Haltung zurückzugehen, die eindeutig die Leistung betonen ²⁵³) und ihr zuliebe auch den Berufswechsel angeraten scheinen läßt. Es kann an dieser Stelle erwähnt werden, daß sich nach allgemeinen Beobachtungen in letzter Zeit auch in Deutschland eine stärker werdende Tendenz zu dieser Haltung zu zeigen scheint.

Die puritanische Ethik, die bei strikter Innehaltung die Fristung eines luxuriösen Lebensstiles ablehnt ²⁵⁴) und die berufliche Leistung als religiösen Selbstzweck des Berufes auffaßt, zeigt eine spürbare Tendenz, die Geschäfts- und Berufswelt zu einem völlig abstrakten "corpus mysticum" ²⁵⁵) und einer Bewährungssphäre zu machen. Das war sicher eine der realen Hauptvoraussetzungen für die technisch gebotene Umstellung bei der Industrialisierung der Produktionsweise und damit die Grundlage des hier zu betrachtenden speziellen Arbeitsklimas. Die Überlegenheit dieser technisch-rational vom Privatleben isolierten Produktion zwang einfach auch jene Mitbewerber zu ihrer Übernahme,

denen ihre religionsethischen Grundlagen fremd waren. Selbst die Konkurrenten, denen ihr religiöses Berufsethos diesen Wechsel des Betätigungscharakters verbot, 256) wurden dazu einfach gezwungen, wenn sie sich am Leben erhalten wollten. Die hinzutretende Nivellierung der Geschmacksrichtung durch die Ablehnung extravaganter Lebensführung war die marktmäßige zweite Voraussetzung dieser Massenfertigung, welche jene Trennung der Lebenssphären technisch gebot. Diese technisch erforderliche Trennung des Arbeiters war zwiefältig:

- 1) die Trennung von der eigenen Wohnung,
- 2) die Trennung vom Unternehmer.

Die Trennung der Arbeitsstätte von der Wohnung des Arbeiters ist eine vollkommene Grenzziehung 257). Erst sie hat den scharfen Trennstrich zwischen Arbeitszeit und Freizeit gezogen. Diese Aufteilung der Lebenssphären ist das charakteristischste Merkmal des Arbeitnehmerlebens. Es kommt einem nur kaum noch zu Bewußtsein, daß dieser Zustand einen nahezu völligen Bruch mit der geistigen, seelischen und kulturellen Vergangenheit der Arbeit überhaupt darstellt.

Das zwanglose Ineinanderlaufen von Erholung und Arbeit, von Erwerb und Kulturschaffen ist damit größtenteils unterbrochen. Das ist nicht nur der Ausdruck einer bewußt negativen Einstellung zur gegebenen Erwerbstätigkeit. Es ist vielmehr eine bis zum gegenwärtigen Zeitpunkt ungeheilte Schizophrenie des menschlichen Daseins. Es wäre verfehlt, dafür überhaupt einen Sündenbock zu suchen und ihn etwa gar in der o. a. Auswirkung puritanischer Ethik gefunden zu glauben. Eine technisch-rational kaum anders als in dieser Trennung der Lebenssphären denkbare Produktionsverfassung hat lediglich einen Teil ihrer ethischen Entwicklungsgrundlagen in der puritanischen Haltung gefunden. Zu orakeln, wie die Entwicklung ohne diese Grundlagen verlaufen wäre, ist eine unmögliche und unwissenschaftliche Spekulation. Selbst da, wo jene geistigen Grundlagen völlig negiert werden, - wie in der kommunistischen Produktionsverfassung - wirkte zumindest das äußere technische Beispiel und schon dieses schafft die entsprechenden Arbeitsklimabedingungen.

Die Trennung vom eigenen Haus ist eine nicht leicht rückdrehbare Tatsache des Erwerbslebens der überwiegenden Großzahl der Arbeitnehmer.

Ihre seelische und körperliche Wirkung wird auch an späterer Stelle bei den möglichen Modifikationen dieses Zustandes zu erläutern sein 258). Die Trennung des Arbeitnehmers von der Haus- und Arbeitsgemeinschaft mit dem Arbeitgeber ist das zweite Symptom dieser durch religionsethische Tendenzen mitbegründeten technischen Entwicklung.

"Das Verhältnis zwischen Arbeitnehmer und Arbeitgeber wurde entpersönlicht,

versachlicht ... " 259) 260) durch ihre Trennung in Wohnung, bei der Arbeit und Mahlzeit.

Diese rein rationalen Beziehungen 261), die sich darin äußern, daß der Arbeitnehmer auf der einen Seite nur Kostenfaktor, vor sich selber aber zum "Erwerbstier" wurde, beschränkt die Beziehungen beider Sozialpartner auf die nur finanzielle Seite. Das ist einfach eine Pervertierung der menschlichen Gesamtnatur und der Grund für die einseitige Betonung fast **nur** der Lohnseite der Arbeitsbeziehungen. Darin liegt die Reduzierung der "society only held together by bought services" 261a).

Die Tatsache, daß diese Arbeit für den Arbeitnehmer weiterhin völlig unter das Zeichen der "Fremdbestimmtheit" geriet, ist auch an anderer Stelle, z.B. bei den Fragen der betrieblichen Auftragserteilung zu streifen.

Nach der gewiß sporadischen Darstellung religiöser Einflüsse auf die unmittelbare Haltung zur Arbeit und die Entwicklung der technologischen Arbeitsumstände ist ein dritter Punkt im Interesse einer wenigstens annähernden Entsprechung der tatsächlichen Vielfalt der religiösen Einflüsse auf das Arbeitsklima unerlässlich: die religiöse Beeinflussung der sozialen Fürsorge. Es ist auch hier nicht möglich, alle großen Religionen zu erwähnen. Der Hinweis auf die sozialfürsorgerische Wirkung einiger christlicher Grundanschauungen soll genügen.

Das eigentliche Motiv der sozialen Fürsorge für den Mitmenschen ist die christliche Idee der "Nächstenliebe".

Die Interpretation des Jesus-Wortes: "Du sollst deinen Nächsten lieben wie dich selbst" und "Was ihr einem dieser Kleinen getan, das habt ihr mir getan" ist durchaus nicht bei allen christlichen Konfessionen dieselbe.

Im katholischen Mittelalter war die persönliche Bedenkung der Armen mit Almosen das einzige Mittel, dem angedrohten Schicksal zu entgehen, daß "eher ein Kamel durch ein Nadelöhr gehe als ein Reicher ..." usw.

Nur durch persönlich tätige Nächstenliebe konnte der Gläubige dieser Drohung entgehen. Das brachte einerseits eine starke Individualisierung, da es keine eigentliche kollektive Ablösung dieser Pflicht zur Nächstenliebe gab. Auch die Spenden zur kirchlichen Armenpflege waren in diesem Sinne ein persönliches Opfer. Die moralische Kehrseite ist aber ebensowenig zu übersehen. Der Anreiz zur Beseitigung sozialer Tiefstände war dadurch überhaupt nicht vorhanden. Hätte man die Schicht der Armen durch irgendwelche sozialpolitische Maßnahmen dauernd aus dieser Lage herausgehoben, so wäre damit das Medium der Caritas - die ja zum Heile unerlässlich war - selber beseitigt. Die Nächstenliebe bestand also nicht in einer Behebung, sondern in einer Fristung des Armen-

lebens. Das "Almosen" war ein unabdingbarer Inhalt der katholischen Sozialfürsorge des Mittelalters. In den heutigen Auffassungen von der Sozialpolitik und besonders in der sozialen Fürsorge ist durchaus noch ein Teil dieser konservierenden Lehre enthalten, wiewohl sich dort leider gerade die positive Seite der katholischen Armenlehre ²⁶²⁾ immer mehr auszubleichen beginnt.

Die persönliche Verantwortlichkeit für den Nächsten wird nicht nur deshalb zunehmend durch eine zunehmende Kollektivierung der sozialen Fürsorgebeziehungen abgelöst, weil sich die zahlenmäßigen und technischen Seiten des soziologischen Zusammenlebens geändert haben. Vielmehr ist auch die Veränderung der ideellen Grundlagen daran beteiligt, die sich im Gedanken der kollektiven soziologischen Verantwortlichkeit äußert. Wieweit dieser wiederum auch in christlichen Grundsätzen mitbegründet ist, bleibt wohl nur intuitiv durchleuchtbar ²⁶³⁾.

Sowohl in der staatlichen als auch in der privaten (vor allem "betrieblichen") Sozialpolitik und Fürsorge ist jenes statische Element der "Fristung"-Almosen enthalten. Das ist nicht nur im Hinblick auf die Höhe irgendwelcher Zuwendungen aufzufassen, sondern vor allem auf die zweckvolle Einrichtung und Gestaltung ihrer Darbietungen. Beide Seiten des Problems hängen natürlich eng zusammen. So kann doch z. B. die Höhe einer sozialen Zuwendung maßgebend auf die positive oder negative Anspornung des Bedachten zu selbständiger Verbesserungsbemühung wirken. ²⁶⁴⁾

Das wesentlich religiöse Element dieser Erscheinung, die ja ein Teil des Arbeitsklimas selber ist, ist nicht die bewußt undynamische Stabilisierung der sozialen Zustände seitens der aktiven Fürsorge allein, die in wesentlichen Teilen der Sozialpolitik tatsächlich nur diesen Linderungsgedanken verfolgt, sondern auch die Haltung des passiven Teils, was ja mit dem Attribut "passiv" bereits zutage tritt. Die Quelle der Überzeugung des sozial in irgendeiner Form Bedürftigen, daß ein anderer für ihn zu sorgen habe - sei es ein einzelner (sein Arbeitgeber z. B.), der Staat oder ein anderer soziologischer Verband (die Gemeinde z. B.) -, liegt zumindest teilweise in traditionellen religiösen Gedankeninhalten, nicht nur in der jeweils beanspruchten Institution ²⁶⁵⁾.

Auch das Hauptproblem der sozialistischen Praxis liegt m. E. zum Teil in dieser geradezu fundamental weltanschaulich begründeten Selbstverständlichkeit der Forderung nach sozialer Aushaltung, die der einzelne an die anderen Teile der Umwelt stellt. Diese Legitimierung alimentärer Forderungen an andere als sich selbst ist nicht so sehr ein wesensneuer Teil sozialistischer Gedankengänge als eine religiöse Grundhaltung orientalischer und orientalisch fundierter Religionen. Wenn man die arbeitsklimatischen Konsequenzen der aktiven Nächstenliebe betrachtet, so sind die Auffassungen gerade des mittel-

alterlichen Katholizismus dem Islam näher als z.B. dem Puritanismus. Während jener das Almosen eigentlich nur mit dem Synonym des "Backschisch" ersetzt, hat der Puritanismus eine völlig neuartige Motivierung der Nächstenliebe gefunden.

Man braucht sich nicht die harte Darstellung Nietzsches von der Nächstenliebe als "Ressentimente" der Minderbegabten und -bedachten anzueignen, um zu bemerken, daß auch die heutigen Auswirkungen der katholischen und verwandten Auffassungen den Mangel an Selbstverantwortungsbereitschaft mitbegründeten²⁶⁶⁾. Die thomistische Auffassung war eine wesentliche Abschwächung des paulinischen Satzes: "Wer nicht arbeitet, soll auch nicht essen". Der Puritanismus hält sich wesentlich strenger an dieses Gebot, das nicht nur den lässigen Genuß des Vermögens verbietet, (siehe auch Seite) sondern auch eine wesentlich härtere Praxis der Armenpflege begründet. Die Nächstenliebe und Caritas dient in erster Linie dem Ruhme Gottes und ist insofern die Anstrengung eines "unpersönlichen gesellschaftlichen Nutzens" ²⁶⁷⁾ und kein persönliches Heilstreben. Das ist eine Kollektivierung der Caritasidee von dem Motive der charitativ Tätigen her. Der ausgeübte Zwang auf den Bedürftigen nimmt jenem aber das Gefühl, sich auf die Gesamtheit auch dann verlassen zu dürfen, wenn er sich selber durchbringen könnte. Die Armen haben hier keine ethisch notwendige Funktion mehr. Das ist eine gewaltige Ernüchterung der soziologischen Beziehungen. Die alttestamentarische Forderung des "Aug um Aug, Zahn um Zahn" ist in dieser Haltung nur gegenüber dem abgeschwächt, der die eigene Bedürftigkeit trotz eigener Anstrengung nicht zu überwinden vermag. Das ist zweifelsohne eine Verarmung der Gefühlsseite beim Gebenden, aber eine durchaus anzustrebende Ernüchterung der Denkweise des Gebenden. Nicht ganz zu unrecht sieht Nietzsche in der Forderung nach Barmherzigkeit den Ausdruck eines Sklavenaufstandes.

Die puritanische Lehre lehnt eine freiwillige Arbeitslosigkeit auf Kosten der Allgemeinheit mit den allerdeutlichsten Worten ab ²⁶⁸⁾. Die Wirksamkeit dieser Einstellung wurde vor allen Dingen dadurch gestärkt, daß der Puritanismus im Gegensatz zu den meisten anderen großen Religionen die "Theodizee des Leidens" ²⁶⁹⁾ nicht kannte. Mit dem Wegfall des Ausgleichsversprechens für irdische Entbehrungen durch das Jenseits fiel auch der mögliche Antrieb weg, freiwillig arm zu bleiben (was man am besten durch Enthaltung von der Arbeit erreicht) und durch Kasteiungen dieses heilfördernde Leiden zu erweitern.

Der Rahmen dieser Arbeit verträgt und erfordert lediglich eine kurze Skizzierung der religiösen "Antriebe zum Handeln" (Hellpach), die sich augenscheinlich stark auf das Arbeitsklima auswirken, was z.B. bei den verschiedenen, religiös mitbedingten Haltungen zur freiwilligen Arbeitslosigkeit nicht zu bezwei-

feln ist.

Es soll nochmals darauf der Ton gelegt werden, daß es m.E. keine Seite des Arbeitsklimas gibt, die ausschließlich durch religiöse Elemente geformt würde! Außer den anderen geschichtlichen Ideen als fortgepflanzten abstrakten Hal-tungen wirken darauf vor allem die konkreten Tatbestände der gesellschaftli-chen und produktiven Umwelt. Man käme - das wurde zu Anfang schon be-tont - in ein hoffnungsloses Taumeln, wenn man allen einzelnen Verursachun-gen arbeitsklimatischer Erscheinungen auf einmal bis in ihre tiefsten Wurzeln nachspüren möchte. Bei den vorhergehenden und nachfolgenden Bemühungen, ein Gesamtbild zu skizzieren, kann tatsächlich nur der zeichnerische Umriß annähernd als dessen Umfassungslinie gezogen werden. Die konkreten Erwäh-nungen sind nicht der Versuch einer erschöpfenden Ausmalung der Konturen, sondern als punkthafte Beispiele nur dazu geeignet - ähnlich dem Raster-Ver-fahren beim Zeitungsdruck -, eine bescheidene Verdeutlichungs-Schattierung abzugeben. Die Ausfüllung des Bildfeldes ist eine Arbeit, die von anderen z.T. schon weit getan ist, z.T. noch offen steht. Es geht in vorliegender Arbeit mehr um den Versuch einer radumlaufenden Gesamtzeichnung, ohne die ein Detailmaler nur Farbleckse in ein grenzenloses Feld oder in kleine Kreise setzen kann.

2. Philosophische Ideen

Man muß sich der Gefahr einer solchen Klassifizierung bewußt sein, wenn man Anspruch erheben will, daß die daran geknüpften Gedankengänge ernst genom-men werden. Wenn an dieser Stelle eine langwierige Auseinandersetzung darüber vermieden wird, was eigentlich exakt genommen als "philosophisch" zu wer-ten sei, so flieht man lediglich vor einer Diskussion ins uferlose. Es genügt für die hier erforderlichen Abgrenzungen, wenn man jene Ideen als philosophisch bezeichnet, die nicht eindeutig naturwissenschaftlich-mathematisch oder überwiegend glaubensinhaltlich, also religiös sind ²⁷⁰). Natürlich ist diese Definition für fachphilosophische Bedürfnisse von einer ziemlichen Dürftigkeit. Wenn es jedoch darum geht, die arbeitsklimatisch wirksamen Ideen in dieser Richtung halbwegs klar zu klassifizieren, so wird man eine lapidare Darstellung nicht vermeiden können, sofern die Diskussion nicht philosophischer Selbstzweck sein soll. Die heute ohnehin nicht mehr streng aufrecht zu erhaltende Trennung zwischen Naturwissenschaft und Philosophie (evtl. sogar zwischen Soziologie und Philosophie) macht selbst diese schlichten Unterteilungen noch sehr zwei-felhaft. Wenn man nicht die Gefahr vermeiden möchte, ein buntes Durchein-ander der Ideen zu erhalten, so wäre es am ehrlichsten, deren Klassifizierung

überhaupt fallen zu lassen.

Es ist für die Breitenwirksamkeit der philosophischen Ideen von entscheidender Bedeutung, wie die menschlichen Eigenschaften des soziologischen Kreises (des Volkes, der Schicht, der Klasse, des Standes) geartet sind. So ist es im Gegensatz zu der Aufnahmebereitschaft für religiöse Glaubensinhalte entscheidend, wie sich der Intellekt und die Abstraktionsfähigkeit entwickelt zeigen. Von den diesbezüglichen Anforderungen, die eine philosophische Idee an die Allgemeinheit stellt, und von deren Erfüllung hängt es ab, wie weit ihre Wirksamkeit so breitstreuend ist, daß man sie auch als arbeitsklimatisch relevant betrachten darf. Für eine solche Relevanz ist es zumindest erforderlich, daß der Einfluß der betreffenden philosophischen Ideen nicht nur spurenhaf und vereinzelt sich zeigt.

Es ist gerade die Verschiedenheit der völkischen Eigenarten, die eine völlige Unterschiedlichkeit des ideellen philosophischen Einflusses auf das nationale Arbeitsklima erklären. Die wesentlich stärkere Wirkung des dialektischen Materialismus im kontinentalen Europa gegenüber Anglo-Amerika ist nicht zuletzt der englischen Abneigung gegenüber abstrakt-philosophischen Spekulationen zuzurechnen.

Descartes ²⁷¹⁾ hatte u. a. in romanischen Kulturkreisen eine wesentlich spezifischere und nachhaltigere Wirkung als in germanischen ²⁷²⁾.

Es ist vielleicht die unkomplizierteste Art der Darlegung philosophischer Einflüsse auf das Arbeitsklima, die philosophischen Ideen in ihrem geschichtlichen Nacheinander zu verfolgen.

Isaac Newtons Werk "Die mathematischen Prinzipien der Naturphilosophie" ²⁷³⁾ war die geistige Grundlage für die anschließende aufklärerische Durchdringung des technischen und gesellschaftlichen Kosmos. Diese Grundlegung der technischen Entwicklungsmöglichkeiten (neben Galilei) war gleichzeitig damit die Voraussetzung eines durch diese technisierte Arbeitswelt erzeugten Arbeitsklimas. Das war eine lapidare Folge der Gewaltnahme über die Naturkräfte. Das menschliche Verhältnis zu den Produktivkräften ist seit Newton, Petty ²⁷⁴⁾ und Galilei rational geworden, - von der Mystik befreit. Das war eine epochale Änderung der philosophischen Grundeinstellung zu den Problemen des Lebens, zu der Arbeit. Die mystisch-religiösen Einflüsse treten in das heraufkommende Zeitalter dieser Revolution zurück, - ohne aber aus dem Bewußtsein gänzlich zu verschwinden. Der Leitgedanke der Aufklärung, sie sei der "Ausgang des Menschen aus seiner selbstverschuldeten Unmündigkeit" (Kant 1784), findet seinen - teils simplen - Widerhall heute wie je in der erhöhten Anstrengung auch der einfachen Arbeitnehmerschaft zu rationaler Bildung.

Das Verhältnis der produzierenden Sozialpartner, Arbeitgeber und Arbeitnehmer, in den materiellen Voraussetzungen und Ergebnissen der Produktion ist im Verlaufe der fortschreitenden Aufklärungsidee zunehmend rationaler geworden (siehe auch den Einfluß der puritanischen Haltung darauf!) und das Arbeitsethos verlor weitgehend den mystisch-religiösen Charakter. Die Überzeugung, daß die Materie in ihren Gesetzmäßigkeiten völlig erkennbar und daß der Mensch jederzeit in der Lage sei, diese zu erklären, geht in einer geraden Linie von Kant ²⁷⁵⁾ zu der heutigen Fortschrittsgläubigkeit des produzierenden Menschen. ²⁷⁶⁾

Die materialistische Philosophie der Determinationslehre ist ein Ergebnis dieses Versuches mathematischer Erklärbarkeit allen Lebens. In diesem Glauben an die völlige Determiniertheit aller menschlichen Entwicklung, auch der soziologischen Daseinsformen und Produktionsweisen, liegt eine leicht begreifliche Erklärung arbeitsklimatischer Phänomene. Das ist zuerst die teilweise Ablehnung jeden menschlichen Änderungsversuches an gegebenen klimabildenden Elementen aus der verzerrten deterministischen Haltung, daß "alles ohnehin seinen vorgezeichneten Gang" nehmen werde. ²⁷⁷⁾

Dieser Fatalismus ist auf allen Seiten der Produktiv-Gesellschaft zu sehen. Die Kantsche Auffassung hat aber mit dieser deterministischen Konsequenz der Aufklärung, die später bei Hegel und Marx die Idee des dialektischen Materialismus zeugte ²⁷⁸⁾, wenig gemeinsam. Kant bejaht die Freiheit des Menschen als Gattung von deterministischen Fesseln und legt damit mit Rousseau ²⁷⁹⁾ die philosophische Grundlage der französischen Revolution mit ihren Forderungen nach "Egalité, Fraternité, Liberté" in der "Déclaration des droits de l' homme et du citoyen" von 1789 ²⁸⁰⁾. Diese erstmals zur Grundlage eines Staatsgedankens ²⁸¹⁾ gemachten Ansprüche sind heute noch als Tenor aller bürgerlichen sozialen Forderungen zu hören.

Der immanente Widerspruch liegt dabei in der Unverträglichkeit der beiden Prinzipien "Freiheit" und "Gleichheit", wenn man mit Freiheit eine wirtschaftliche meint, die wegen der verschiedenen wirtschaftlichen Qualitäten des Menschen ²⁸²⁾ notwendig wieder zur wirtschaftlichen Ungleichheit führt. Die wirtschaftliche Freiheit als Erfordernis für eine privatkapitalistische Entwicklung der Produktionsgesellschaft hat erst die ideellen Voraussetzungen der starken Vermögensdifferenzierungen geliefert, welche dann Gegenstand revolutionärer Änderungswünsche der Geringersituierten sind. Die rezipierten römisch-rechtlichen Grundsätze absoluter Freiheit des Privateigentums entsprachen völlig den philosophischen Postulaten der Aufklärung, wie sie in der französischen Revolution ausgelöst werden. Diese Rechtsnormen als formelle Seite des philosophischen Gedankens aber sind es, die den gesellschaftlichen Zustand mitbegründen und damit auch das Arbeitsklima mit beeinflussen. Arnold Wink -

ler ²⁸³⁾ sah das römische Privatrecht, das die Aufklärung rezipierte, "nur durch die Brauchbarkeit oder den Nutzen für die Einzelperson als den Berechtigten, nicht aber durch die Menschenliebe oder die Caritas bestimmt".

Das Ergebnis dieser philosophisch begründeten Forderungen waren völlig neue Ansichten von der angebrachten Existenzweise des Menschen.

Die Freiheit der Besitzverwendung und ebenso auch der Besitzerwerbung war ein wesentliches Merkmal des "Individualismus". Dieser äußert sich im Arbeitsklima in hauptsächlich persönlichem Nutzstreben jeder Tätigkeit, was natürlich entsprechende sozialpsychologische Konsequenzen im Arbeitsklima ergab. Die bereits erwähnte Vernüchterung der Arbeitsbeziehungen ²⁸⁴⁾ und deren Rückführung auf reine Kosten- und Ertragsrelationen sind eine gerade psychologische Folge des philosophisch reinen Individualismus.

Die "Gleichheit" und die "Brüderlichkeit" sind, wie dargestellt, die schiere Antithese zur wirtschaftlichen Freiheit und helfen damit auch die Antithese zu dem durch jene geförderten Individualismus begründen, den "Kollektivismus".

Es liegen in diesem Gegensatz zwischen dem Individual- und Kollektiv-Prinzip viele mögliche philosophische Sichtweisen richtiger menschlicher Existenzform und es sind nicht nur philosophische sondern auch emotionelle und religions-ethische. Die weiteren Konsequenzen dieser soziologischen Philosophien zeigen sich heute in den starren gesellschaftlichen Fronten der politisch zweigeteilten Welt. Es sind aber nicht nur die westliche und die östliche Hemisphäre der Erde, in denen diese Thesen widerstreiten. Auch innerhalb dieser Bereiche, von denen sich jeder als Verfechter eines der beiden antithetischen Prinzipien betrachtet ²⁸⁵⁾, gibt es keine Reindarstellung von jenen. Es sind im Arbeitsklima immer wieder neue Situationen gegeben, in denen diese Prinzipien widerstreiten. Das sind die einfachen Fragen: Ist das Individual- oder das kollektive Interesse wichtiger? Widersprechen oder bedingen sie sich in diesem Fall?

Die modernen Abstraktionen der Harmonielehren, welche an die selbstverständliche Erreichung des Gemeinwohles in der möglich getreuen Verfolgung des Individualinteresses glauben, und jene, die es umgekehrt betrachten, sind lediglich Aufzäunungen des Esels von verschiedenen Seiten her. In ihren logischen Gegensätzen sind sie polar, Antithesen. In ihren realen Ausprägungen sowohl in politischen Systemen als auch soziologischen Arbeitsklimen können sie nur Akzentverschiebungen darstellen. Es ist wohl so, daß sich die Thesen gedanklich nicht zu einer Synthese vereinbaren lassen im Sinne der Hegelschen Dialektik. Realiter lassen sie sich aber wohl vermischen. "Das Leben

spielt sich nicht auf den Polen ab, sondern in den mittleren, gemäßigten Zonen" (v. Zwiédineck) 286). Die Suche nach einem Kompromiß kennzeichnet das Arbeitsklima beider Welthälften, - sei es darin, wie es durch die privaten Versöhnungsversuche geformt wird, sei es in der Gestaltung durch die maßgeblichen soziologischen Richtungen (Politiken) staatlicher wie anderer gesellschaftlicher und gemeinschaftlicher Formen. Das Gleichheitsdenken hat sich seit der philosophischen Grundlegung der französischen Revolution durch Montesquieu, Rousseau u. a. im Bewußtsein der abendländischen Welt verankert und ist in diesen ideellen Auswirkungen auf das reale Arbeitsklima von großer soziologischer Bedeutung. Es kehrte sich gegen jegliche Form feudaler Herrschaftsbeziehungen 287) und sozialer Ostentation. Dabei ist die Gleichheitsidee "vor dem Rechte" nur eine Tonverschiebung gegenüber der Besitzgleichheit - psychologisch betrachtet. De facto - wie wir gesehen haben - führt die erstere im sozialen Zusammenleben geradewegs zur Beseitigung der zweiten. Es wird über die tatsächlichen, soziologischen Konsequenzen dieser Akzentverlagerung des Gleichheitsgedankens noch zu handeln sein 288). In der Tat ist das Verlangen nach Gleichheit ein Merkmal der industriellen Arbeitsbeziehungen geworden, auf dessen Wahrung mit größter Empfindlichkeit reagiert wird. A. Geck erwähnt diesen Wandel von der stillschweigenden Fügung in die Ungleichheit zu empfindlicher Reaktion auf die Bedrohung der Gleichheit beim Arbeitnehmer des öfteren 289).

Man darf keine zu strengen Anforderungen an die definitorische Genauigkeit und philosophische Tiefgründigkeit solchen Strebens anlegen. Es ist nicht erforderlich, daß jeder vom Arbeitsklima Betroffene den "Contrât social" gelesen und verstanden hat, um seine Forderung nach Gleichheit zu erklären. Das mehr oder weniger bewußt nuancierte, betonte Streben danach ist nichtsdestoweniger erst durch die philosophischen Grundlagen der französischen Revolution allgemeinen Geistesgut auch der großen arbeitnehmerischen Schicht geworden. Die Konsequenz der Durchführung des Gedankens ist ja selbst bei den geistigen Vätern der Gleichheitsidee nicht immer vorhanden. Während er in seinem "Discours sur l' origine de l' inégalité parmi les hommes" 1753 die Ungleichheit und verschiedenen Eigentumsgrößen als verwerfliche Grundlage der Sklaverei sieht 290), spricht Rousseau im "Contrât social" (1762) von der gesellschaftlichen Notwendigkeit einer aristokratischen Führung 291).

Rousseau meint mit seinen Gedanken über die natürliche Aristokratie als leitende Schicht im wesentlichen dasselbe wie Aristoteles in seiner Staatsphilosophie, den er aber hier mißverstanden 292) zu haben scheint. Auch für Aristoteles war der Reichtum keine selbstverständliche Legitimation gesellschaftlicher Führung.

Dieser Zwiespalt und diese Problematik des Gleichheitsgedankens gegenüber der Führungsberechtigung und den Vermögensdifferenzierungen ist ja heute noch nirgends gelöst. Wohl aber schlagen sich die simplizierten Gedankengänge darüber im Arbeitsklima in allen möglichen Haltungen nieder. So z.B. in der Einstellung zum Vorgesetzten, wenn sich der Arbeiter grundsätzlich fragt, was denn diesen zum Anordnen eigentlich berechtige, oder was es denn sei, das dem anderen reicher zu leben erlaube als ihm.

Es wäre nun aber recht verkehrt, im Sozialismus die gesellschaftliche Ausführungstheorie des philosophischen Kollektivismus zu sehen. In dieser arbeitsklimatischen Betrachtung ist überhaupt die Annahme unberechtigt, als sei dem Arbeitnehmer Individualismus und Privatwirtschaft hier, Kollektivismus und Sozialismus dort synonym.

Es ist nicht anzunehmen, daß die sozialistischen Denkweisen den Arbeitnehmern und -gebern alle namentlich bekannt wären. Aber in der gedanklichen Spannweite zwischen Saint-Simon, Babeuf und Marx bis Lenin liegt auch die Vielseitigkeit des Begriffes "Sozialismus", wie er im Bewußtsein der Menge lebt. Sozialismus ist meist gar keine systematische Vorstellung von den Gliederungsfragen der Gesellschaft, sondern mehr eine vielfarbig getönte Gegenstellung zum rein liberalen Gedanken. Wenn man sich mit Arbeitnehmern und Arbeitgebern unterhält, so wird man unter Sozialismus ebensowenig immer die Marxsche Klassenkampftheorie wie eine politische Planwirtschaftsforderung verstanden hören. Das breite Gedankengut von Saint-Simon über Owen zu Lorenz von Stein ist jedenfalls der Ausdruck einer gegensätzlichen Haltung zum liberalen Individualismus, der originellerweise zum Teil aus denselben Wurzeln wuchs - der Forderung nach "Freiheit - Gleichheit - Brüderlichkeit".

Es hilft andererseits wenig, sich zu verbergen, daß die Marxsche Dialektik den Großteil des Wesens jener sozialistischen Ideenwelt bestimmt, die heute das Arbeitsklima beeinflussen ²⁹³). Es ist vor allem der historische Materialismus in der "Überbau"-Theorie, der weithin die Überzeugung formt (mit einiger propagandistischer Unterstützung der daran interessierten Gewerkschaften ²⁹⁴), daß die Besitzverhältnisse an Produktivgütern das kulturelle Leben allein gestalten. Unter kulturellem Leben wird dabei allerdings gern allein dessen materielle Wohlfahrt verstanden. Dieses Bewußtsein der lebensförmlichen Abhängigkeit von den Produktionsverhältnissen ist dabei Arbeitgebern wie Arbeitnehmern gemeinsam. Während aber die Zufriedenheit sie dort erhalten möchte, werden sie hier von der Unzufriedenheit mit den "kulturellen" (im o.a. Sinne!) Verhältnissen angefochten.

Der "Kampf der Klassen", die nach Hegelscher Dialektik als Thesen und Antithesen von Marx gewertet wurden, ist tief in das Bewußtsein der Arbeitnehmer und Arbeitgeber eingegangen²⁹⁵⁾. Diese willkürliche Hereinnahme eines zufälligen geschichtlichen Zustandes in ein dialektisches Erklärungs-system für alles gesellschaftliche Geschehen²⁹⁶⁾ war rhetorisch so frappant, daß sie ihre philosophischen Grundlagen²⁹⁷⁾ mit ihrer polemischen Tendenz ebenso überdauert hat wie ihre seinerzeit zweifellos vorhandenen sozialen Verursachungen. In der Ideenwelt des Arbeiters hat sich ihre deutliche Antistellung zur "Klasse" der Kapitalisten völlig selbständig erhalten. Diese besondere, in der Geschichte aber allgemein vorhandene Antagonie irgendwelcher sozialer Schichten ist zum Erklärungsprinzip der Geschichte und ihrer soziologischen Verhältnisse überhaupt geworden. Das Bewußtsein, einer Klasse als thetischem Prinzip der fortschreitenden Geschichte anzugehören, formte die Haltung zum Arbeitgeber seit Marx in ganz besonderer Weise.

Der Klassenkampf ist sicher von allen das augenfälligste Merkmal des industriellen Arbeitsklimas. Der "Proletarier"-Begriff (als Klassenbezeichnung) unterlag dabei in den vergangenen Jahrzehnten einer dauernden Wandlung. Es ginge hier zu weit, die Wesenszüge des proletarischen Bewußtseins umfassend darzustellen und den Wandel seiner soziologischen Situierung zu erklären. Es ist darüber eine umfassende Literatur vorhanden²⁹⁸⁾.

Den Begriff des Proletariats sieht Briefs folgendermaßen umrissen: Die Besitzlosigkeit zwingt ihn im Rahmen der gegebenen Gesellschaftsordnung, seine Existenz fortlaufend mit Kräften zu erhalten, die nur in seiner Person liegen (Seite 149). Der Charakter der Klasse liegt darin, daß sie "durch ihre Tätigkeit nicht zum Kapitalbesitz gelangen ... können" (L. von Stein in "Geschichte der sozialen Bewegungen in Frankreich" 299). Gerade diese Überzeugung von der unentrinnbaren Situation ist es, welche die resignierte Haltung des Arbeitnehmers im Arbeitsklima lange Zeit und zum Teil heute noch kennzeichnet. Das "Eherne Lohngesetz" von Lassalle nimmt ja ein dauerndes Verharren des Lohnes beim Existenzminimum geradezu als wirtschaftslogisches Gesetz an. Briefs betont als Merkmale des proletarischen Bewußtseins:

- a) das Unterschiedsbewußtsein (gegenüber der Kapitalbesitzerklasse). Von der eigenen gering bewerteten Stellung und mangelnden Existenzsicherung ausgehend. Das Gefühl der mangelnden sozialen Achtung schlägt in einen defensiven und später aggressiven Klassenstolz um. Diese psychische Distanz zum Unternehmer, der schlichterweise einfach der "Kapitalist" ist, ist alles andere als verschwunden. Die äußeren Umstände³⁰⁰⁾ (siehe auch R. Michels Seite 246), die Arbeitgeber und

Arbeitnehmer mit wachsender Betriebsgröße ³⁰¹⁾ immer weiter trennen, begünstigen das ³⁰²⁾,

- b) das Zusammengehörigkeitsbewußtsein verleiht jene Solidarität der Gefühle, die sich im Arbeitsklima immer wieder als einheitliche Frontstellung der Arbeitnehmer gegenüber dem Arbeitgeber äußert. Das weitgehende Solidaritätsgefühl ³⁰³⁾ der gleichen Klasse ist eine Grundlage der Verbandsbildung in Gewerkschaften, die jene emotionelle Bindung auch heute betont fördern ³⁰⁴⁾. Es darf allerdings nicht übersehen werden, daß jene Solidarität, die dem ideologischen Klassenbewußtsein entspringt, zunehmend durch rein materielle Interessen gehalten wird; diese werden aber taktisch am besten von einer großen Interessenvereinigung vertreten. Man unterschätzt einerseits gern die rein egoistische Triebfeder der Solidaritätsäußerungen, die durch keinerlei Ideologie manchmal bestimmt ist als die des eigenen Vorteils. Der eigene Vorteil ist immer ein mächtiger Antrieb zu vereinter Anstrengung, auch dann, wenn dieser Vereinigung eine tatsächliche Idee nicht immer zugrunde liegt.

Es ist aber m.E. eine etwas übertriebene Zuspitzung, wenn Bednarik ³⁰⁵⁾ ein völliges geistiges Heraustreten aus der "Wir-Situation" in das "Ich" beim jungen Arbeiter annimmt. Das Klassenbewußtsein ist sicher bei der arbeitenden Nachkriegsgeneration etwas zurückgetreten, und die Prägnanz, mit der Bednarik diese Entwicklung analysiert, ist bemerkenswert. Ohne auf die Einflüsse einzugehen, die das Klassenbewußtsein dennoch zu konservieren trachten, kann aber von einem völligen Verlust des klassenbetonten Solidaritätsgefühls keine Rede sein. Es trifft sicher zu, daß der Kern dieses Gemeinschaftsbewußtseins nicht mehr so sehr ein dialektischer "Klassen"-Begriff ist, sondern die handfeste Gemeinsamkeit der materiellen Interessenlage, die auch dem jungen Arbeiter das Zugehörigkeitsgefühl zu einer Schicht gibt, welche durch mehr verbunden ist als den soziologischen Zufall. Es trifft auch sicher zu, daß gerade die jüngeren Arbeitnehmerjahrgänge das Wort "Klasse" nicht mehr so betont im Munde führen und vor allem, daß sie dessen Stellung nicht mehr in einem dialektischen System sehen. Die revolutionäre Komponente des Begriffes hat nicht mehr den alten Anstrich, und vom dialektischen Materialismus weiß der junge Arbeiter recht wenig. Nichtsdestoweniger ist seine Anti-Stellung zum Unternehmer nicht verschwunden, - wenngleich sie nicht mehr wie früher von einer bewußt zur Schau gestellten Klassenideologie gehalten wird.

Bednarik ³⁰⁶⁾ meint: "War das Wesen des alten Arbeitertypus die soziale Utopie, so ist das Wesen des neuen die individuelle Illusion." Damit

stellt er eine Verflachung des Klassengedankens mit seiner solidarischen Empfindung und seiner Betonung der Klassenzugehörigkeit schlüssig fest. Gerade das letztere ist unbestreitbar. Das klassenstolze Auftreten, wie es sich in einer besonderen Kleidung, im Verhalten zum Arbeitgeber, im besonderen Bildungsstreben ³⁰⁷⁾ zeigt, kennt gerade der junge Arbeiter überhaupt nicht mehr. Er trägt keine Ballonmütze mehr, sondern denselben Hut wie sein Arbeitgeber. Gerade in diesen äußeren Ausgleichstendenzen bei der Kleidung und im Verhalten an den Unternehmer liegt ein banaler und dennoch hoffnungsvoller Kern einer möglichen Neuentwicklung der soziologischen Verhältnisse. Die Abkehr äußeren Kollektivismus des Einheitsanzuges zum individuellen, übermodischen Sakko ³⁰⁸⁾ ist das Symptom einer soziologischen Entwicklung, die aus dem Arbeitsklima herauskommt. Das individuelle Bestreben, sich in der Lebensform dem Unternehmer anzugleichen, ist unverkennbar und ein Symptom für das unbehagliche Gefühl der klassenmäßigen Isoliertheit. Der allgemeine Run nach dem "Lebensstandard", der am Unternehmer gemessen wird, wurzelt hier und wird vorläufig fast nur in materiellen Verbesserungen gesehen. Der Kleideraufwand, die Entwicklung der Arbeitnehmer-Motorisierung, der Kühlschränke sind solche Lebensziele geworden. Das sind keine moralisch abträglichen Bemerkungen. Man kann im Gegenteil nicht umhin festzustellen, daß die PS-Zahl des Motorvehikels zur Ostentation der sozialen Geltung kein Klassenmerkmal mehr ist. Das ist zweifellos eine soziale Angleichung - geistig nach unten. Das gefährliche an ihr ist die Tatsache, daß gerade die geistige Bewältigung des so erreichten Lebensstandards auf keiner Seite zu verzeichnen ist, und die Arbeitsbeziehungen damit auf ein noch materielleres Niveau gedrückt werden als ehemals. Der Lebensstandard ist ohne geistig-kulturelle Maßstäbe unersättlich, und die einmal eingetretene Lebensstandard-Konkurrenz ist ein ödes Rennen gerade deshalb weil die arbeitnehmerische Solidarität damit gezwungen ist, in erster Linie der strategischen Erlangung der hierfür erforderlichen Mittel zu dienen ³⁰⁹⁾.

Wenn nämlich wohl die uniforme Klassenidee ³¹⁰⁾ mit einem sozialen Differenzierungsstreben im verschwinden ist, so ist keineswegs das Bewußtsein einer Differenzierungssituation eingeschlafen. Das wäre auch völlig unmöglich, denn trotz gesteigerten Reallohnes der Arbeitnehmer ist der materielle Unterschied zum Arbeitgeber doch in den meisten Fällen noch eklatant.

Dieser Unterschied wird im Gegensatz zu früher durch keinerlei "Klassenmoral" ³¹¹⁾ mehr ethisch verklärt. Der "Blick für Unterschiede" ³¹²⁾ ist nicht mit dem klassenideologischen Abgrenzungsgedanken im Aussterben. Das Bewußtsein, hinter dem Aufwand des Arbeitgebers herhinken zu müssen und zwar um viele

Schritte, ist ein Gefühl des Arbeitnehmers, welches das Arbeitsklima um so mehr vergiftet, als auf beiden Seiten das Gefühl für die geschmackliche Ekelhaftigkeit sozialer Ostentation alles andere wie sublimier geworden ist. Die dialektische Idee mit ihrem, wenn auch utopischen, Trost auf später ist einem rein materiellen Machtstreben im Verhältnis der produktiven Faktoren Arbeit und Kapital gewichen. In diesem Kampf um das Produktionsergebnis³¹³⁾ spielen aber andere Elemente des Marx'schen Systems eine unverminderte Rolle. Das ist vor allem die "Ausbeutungs"-Idee, die aus der "Mehrwert"-Lehre³¹⁴⁾ entspringt. Der volkswirtschaftliche Überblick über die Theorie der alleinigen Produktivität der Arbeit ist bei den Arbeitnehmern nur unwesentlich gewachsen und die daraus entstehende Fehlschätzung der produktiven Zurechnung nicht verschwunden.

Das ist eines der bedrückendsten ideologischen Elemente im Arbeitsklima. Der Überzeugung, daß sich der Unternehmer durch vorenthaltene Löhne an ihrer Arbeitskraft bereichere, wird man so allgemein in offenen Gesprächen mit Arbeitnehmern begegnen, daß es verwunderlich erscheint, warum gerade diese Tatsache in neuerer Zeit von den Betriebssoziologen fast ignoriert oder zumindest kaum noch offen formuliert wird. Man darf nicht so tun, als wären die Bausteine eines philosophisch-ideologischen Systems (von Marx!) im Bewußtsein der Arbeitnehmer unlöslich verbunden. Die Klassenidee ist wohl nicht mehr dialektisch, aber ihre vorher sekundäre Konsequenz der "Ausbeutung" ist völlig unabhängig von dieser dialektischen Formulierung erhalten geblieben. Daran ändert alle betriebliche Bemühung um eine bestmögliche Lösung leistungsgerechter Entlohnung kurzfristig überhaupt nichts. Der Gedanke, ausgebeutet zu werden, ist ein weitgehend betriebsunabhängiges Element des allgemeinen Arbeitsklimas. Diese Idee ist freischwebend im soziologischen Raum und dem Zugriff der betrieblichen Gestaltung weitestgehend entrückt. Selbst wenn man alle anderen Verursachungsgründe für die hartnäckige Erhaltung dieser Idee gelten läßt, die Bednarik zum Teil im illusionsfördernden Kinoleben³¹⁵⁾ (!) sieht, so ist der hauptsächliche Grund dennoch im mangelnden Taktgefühl der materiell Begüterten zu suchen. Und um es einmal lapidar zu sagen; manchmal wohl auch in der tatsächlichen³¹⁶⁾ Vorenthaltung des gerechten Lohnes. Ohne sich auf die vielfältige Problematik der richtigen Zurechnung einzulassen, wird man das Gefühl mancher Arbeitnehmer verstehen³¹⁷⁾, daß es mit dem demonstrativen Luxus mancher Unternehmer sicher nicht mit rechten Dingen zugehe, daß dieser gewiß nicht aus deren koordinativen und kapitalmäßigen Produktionsbeitrag allein finanziert werde.

Die Notwendigkeit globaler, überbetrieblicher Sichtweise beim Problem des Arbeitsklimas zeigt sich gerade bei der Tatsache, daß die Überzeugung der

Arbeitnehmer, ausgebeutet zu werden, nicht von den betrieblichen Verhältnissen allein bestimmt wird. Daran ändern auch die bestgemeinten "Training-Within-Industry"-Programme nichts. Das überkommene Ideengut und jene Ostentationen, welche die andere "Klasse" vorführt, sind globale Tatsachen. Diese einfache Frontstellung ist nicht verschwunden³¹⁸⁾, wenn auch an eine evolutionäre Änderung der soziologischen Zustände nicht mehr im dialektischen Sinne geglaubt wird, und die revolutionäre "Expropriation der Expropriateure" nicht mehr im ideologisch verklärten Licht sozialer Utopie gesehen wird.

Die "Verelendungs"-Theorie und jene der "industriellen Reservearmee" als Ergebnis der besitzmäßigen Produktionsverhältnisse ist ebenfalls nicht gestorben, sondern allerhöchstens durch die derzeitige (1957) konjunkturelle Hitze narkotisiert. Die Idee von der Gefahr der Verelendung ist latent immer noch vorhanden, was sich im Arbeitsklima ganz einfach im Gefühl des unsicheren Arbeitsplatzes zeigt. Es wäre allerdings noch zu klären, wie weit der Arbeitnehmer in der Sozialisierung der Produktionsmittel noch eine mögliche Beseitigung dieser Drohung sieht. Daraus ergäbe sich von selber, inwiefern er die bestehenden Besitzverhältnisse und damit seinen eigenen Arbeitgeber an dieser Bedrohung für schuldig hält. Diese Verantwortlichmachung des Unternehmers ist eine ebenso globale, von dessen persönlichen Eigenschaften ziemlich unabhängige, wie die Gegnerschaft zu ihm, die der prinzipielle Vergleich der Lebensverhältnisse erzeugt. In konjunkturell depressiven Zeiten wird dieser Gegensatz im Arbeitsklima um so stärker wiederaufleben, je weniger die arbeitslosen Arbeitnehmer in der Lage sind, ähnlich den Kapitaleigentümern von einem eigenen Subsistenzmittelfonds zu zehren. Darüber bei der Frage der Eigentumsbildung³¹⁹⁾.

Die Philosophie des Materialismus ist prinzipiell religionsfeindlich. Aus den gleichen Wurzeln gewachsen - dem gesamten aufklärerischen Gedankengut - hat die konsequente Überzeugung von der rein naturgesetzlich materialistischen Erklärbarkeit der Welt im Gegensatz zu Kant und Rousseau ("De la vraie Religion") den Atheismus geboren. Mit dessen Übernahme verschwinden alle religiösen Bindungen, die bis dahin das Arbeitsklima bestimmten. Mit dem Entzug des "Opiums fürs Volk" wurden auch in weitgehendem Umfang dessen jenseitige Trosterwartungen für diesseitige Entbehrungen zerstört.

Die "... Verneinung des Jenseits hat die Bejahung des Diesseits zur Folge; die Aufhebung eines besseren Lebens im Himmel schließt die Forderung in sich: Es soll, es muß besser werden auf der Erde; sie verwandelt die bessere Zukunft in einen Gegenstand der Pflicht, der menschlichen Selbsttätigkeit ...

(Feuerbach ³²⁰). Das hat bis in die gegenwärtige Situation hinein einen beachtlichen Druck auf das Arbeitsklima ausgeübt, das der Arbeitnehmer nicht mehr passiv auf sich wirken ließ. Man sollte die Ausbreitung atheistischen Gedankengutes nicht nach der nominellen Zugehörigkeit zu religiösen Bekenntnissen schätzen. Die wahre Verbreitung engerer religiös-ideeller Bindungen ist ihr gegenüber viel geringer.

Selbst eine Umfrage des EMNID-Institutes ³²¹) repräsentiert m.E. noch nicht die tatsächliche Verbreitung religiöser Indifferenz, denn sie nimmt als Befragungscharakteristikum den sonntäglichen Kirchgang, der als institutionelle und damit auch gesellschaftliche Erfordernis der Kirche nicht unbedingt die religiöse Haltung wiedergibt. Die zum Teil völlig verwässerten Gottesvorstellungen nähern sich in ihren ethischen Konsequenzen oft weit mehr dem Nihilismus als christlichen Forderungen. Man übersieht diese weitgehende Areligiosität gern, weil "nicht sein kann, was nicht sein darf" (W. Busch), mit dem meist kirchlichen Hinweis auf die Verbreitung der Bekenntnisse. Das ist ein edler Selbstbetrug. Die religiöse Substanz der Transzendentalreligionen verschwand zunehmend gegenüber dem reinen Naturalismus und damit dem Atheismus oder einer doch sehr vagen pantheistischen "Allgottvorstellung", der man bezüglich ethischer Verhaltensweise recht wenig sich verpflichtet fühlt. Das äußert sich im Arbeitsklima in entsprechender Bindungslosigkeit gegenüber religionsethischen Forderungen an die Arbeitshaltung. Und das gewiß nicht nur beim Arbeitnehmer. Es ist ja nicht so, daß die philosophischen Ausstrahlungen der Hegel-Marx-Engelsschen Lehre nur auf die Klasse beschränkt geblieben wären, für die sich die beiden letzteren polemisch einsetzten. Der Verlust religiöser Überzeugung bei den Unternehmern führte auch von dieser Seite her zu einer betrüblichen Aufgabe eines höheren Verantwortlichkeitsgefühls für die Arbeitnehmer. Der Atheismus ist der Totengräber der patriarchalischen Arbeitgeberhaltung. Wobei unter "Patriarchalismus" nicht der Standpunkt des "Herrn im Hause" verstanden werden soll, sondern jene väterliche Haltung des Arbeitgebers, wie sie z.B. von Zwiedineck in seiner Darstellung der kärntischen Hammerschmiede beschreibt ³²²).

Der Atheismus unterliegt dabei demselben "Motivschwund" (Hellpach) wie die Transzendentalreligionen. Die motivliche Grundlage verliert sich infolge der neuen philosophischen Erkenntnisse zusehends, der Atheismus aber überlebt ihn. Gottlosigkeit wird meist philosophisch gar nicht mehr begründet. Es bleibt abzuwarten, welches Weltbild die neuen philosophischen Erkenntnisse, z.B. Max Plancks, einer allgemeinen neuen Gottesvorstellung erzeugen werden, und wie sich diese dann auf das Arbeitsklima auswirken. Eine philosophierte Ethik wird für die Menge stets schwerer verständlich und praktikierbar sein als eine geoffenbarte. Man darf sich also hier auch keine

arbeitsklimatischen Umwälzungen von einer neuen Ethik aus wissenschaftlicher Gotteserkenntnis erwarten, - zumindest aber nur im Rahmen der allgemeinen, geistigen Höherentwicklung, der gegenüber man nicht zu unrecht skeptisch ist!

Ob diese philosophische Abkehr vom materialistischen Atheismus auch eine mögliche Neubelebung der Offenbarungsreligionen bedeutet, soll hier nicht gefragt sein, das hieße, sich auf das Gebiet gewagter Spekulationen verirren. Es erscheint sehr fraglich, ob von einer irgendwie religiös fundierten Ethik eine neue Einflußnahme auf das Arbeitsklima zu erwarten wäre. Wenn man nicht überhaupt auf eine ethische Arbeitshaltung verzichten will, - und ein solches Arbeitsklima ist eigentlich recht unvorstellbar, - dann wird man sich fragen, woher eine solche überhaupt denn dann kommen soll. In der Entwicklung ethischer Grundsätze macht die Geschichte menschlicher Geistigkeit keine Sprünge. Vielleicht liegt in der Ablösung der transzendentalreligiösen Ethik durch eine pantheistische der Kern einer neuen, langsamen Entwicklung. Vielleicht aber entwickelt sich die Philosophie der modernen Sozialisten zu einer tatsächlich humanitären Ethik ³²³). Solche Prognosen vermeidet man aber am besten auch im Ausschnitt der Arbeitsethik!

3. Politische Ideen

Sie sind stets Gestaltungsvorstellungen, die sich aus dem menschlichen Zusammenleben ergeben. Als solche sind sie immer Kinder der philosophischen und religiösen Ideen, - ohne diesen aber immer rein und unvermischt ähnlich zu sein.

Das menschliche Zusammenleben steht immer unter dem Zeichen des Machtstrebens, und die politischen Ideen sind die Gestaltungs- und Entwicklungsrichtlinien der philosophisch verschiedenen Vorstellungen vom Sinne und Erlaubtheit der Macht.

Das politische Streben der Staaten nach äußerer Macht ist beiden Systemen des Individualismus und des Kollektivismus gleichermaßen eigen. Die Weltherrschaftsidee entsteht aus dem einen wie aus dem anderen ³²⁴) durch die innere Dynamik ihrer philosophischen Vorstellungen vom größtmöglichen Wohle der Menschheit. Diese ideale Zwecksetzung des Machtstrebens pflegt aber gewöhnlich in der rauhen Luft aller politischen Äußerungen zu pervertieren ³²⁵) und die eigentlichen Motive in den Hintergrund zu drücken. Der Machtgedanke wird zum isolierten Selbstzweck im politischen Raum. Nationalistische Richtungen haben ebenso nach imperialistischer Macht

gegriffen wie rassische Vorstellungen vom "Herrenmenschen" u.ä.

Gerade jene sekundären Äußerungen des Machtstrebens sind aber am besten dazu fähig, sich isoliert im Denken festzusetzen, vor allem bei der großen mindergebildeten Menge. Das Bewußtsein von der Vortrefflichkeit des eigenen Volkes ³²⁶, des eigenen Gesellschaftssystems, der eigenen Rasse ist eine wirksame Gestaltungskraft im Arbeitsklima. Die auch propagandistisch eingeblaute Überzeugung, das "tüchtigste, fleißigste, erfindungsreichste Volk der Welt" zu sein, kann mit ihrem unmittelbaren Bezug auf die Arbeitsqualität nicht ohne Wirkung auf die Arbeitseinstellung bleiben. Dabei ist diese machtpolitische Propaganda durchaus zweischneidig: einerseits schafft sie sicher einen gewissen Leistungsanreiz mit dieser dauernden Einflüsterung der eigenen Vortrefflichkeit, andererseits lähmt sie weitgehend die Selbstkritikfähigkeit gerade des arbeitenden Einzelnen; der militärische Zusammenbruch des nationalsozialistischen Systems war für viele geradezu ein Sturz aus den Wolken mit seiner Zerstörung der Vorstellung von der Unüberwindlichkeit der eigenen Arbeitsprodukte. Die in Kriegszeiten so beliebte Propaganda schafft geradezu wissentlich jene bekannte Hybris. Das Bewußtsein der Macht, der eigenen Qualität, des Gesellschafts- und Produktionssystems ist ein Element des soziologischen Lebens überhaupt, das auch das Arbeitsverhalten und die Arbeitseinstellung qualifiziert.

Sozialismus und Liberalismus sind im engeren Sinne wirtschaftspolitische Vorstellungen tunlicher Machtgestaltung. Nationalismus, Imperialismus sind allgemein politische Machtideen, die von beiden wirtschaftspolitischen Vorstellungen getragen sein können. Wie auch die Motivierung des Machtstrebens nun sein mag, ihr Kolorit färbt auf die Arbeitshaltung ab. Es ist eine in der Welt unliebsam vermerkte Eigenheit gerade des Deutschen, von seiner "Tüchtigkeit" bei der Arbeit stets eine Nuance zu sehr überzeugt zu sein. So gelang es u.ä. deutschen Einwanderern in Kanada, in vielen Betrieben dort mit ihrem aus diesem Bewußtsein kommenden Auftreten und Strebertum das Betriebsklima binnen kurzer Zeit zu verderben ³²⁷). Im Arbeitsklima des ganzen deutschen Volkes ist dieses mächtige Bewußtsein von seiner eigenen Tüchtigkeit kinetischer Ansporn und geistige Bremse zugleich. Die Überzeugung von der rassischen Überlegenheit germanischer Arbeitskraft tritt ja selbst bei untadeligen wissenschaftlichen Autoren wie W. Hellpach des öfteren etwas gefühlsbetont zutage. Verständlicherweise am meisten in den Editionen zwischen 1933 - 1945.

Nicht nur die nationalistische Motivation und Äußerung des Machtstrebens zeichnet aber das Arbeitsklima.

Die unmittelbaren Realisierungen anderer gesellschaftsideologischer Macht-

vorstellungen prägen es ebenso nachhaltig.

Der Sozialismus als gesellschaftspolitische Idee ³²⁸⁾ über die Verteilung der produktiven Faktoren erfordert zur Erreichung seiner zugrunde gelegten philosophisch-humanitären Ideale ein großes Maß an zwischenmenschlicher Ethik und Verantwortungsgefühl. Während in liberalen Systemen die Konkurrenz als eine gewisse Bremse für die mörderische Wirkung mangelnder Arbeitsethik wirkte, kann es im Sozialismus nur die gesetzliche Norm sein ³²⁹⁾. Wenn dort die menschliche Primitivreaktion die Beseitigung der Konkurrenz anstrebt, ist es hier die Umgehung der Vorschrift als Ergebnis eines fehlenden Ethos. Es "darf nicht verkannt werden, daß für die Aufnahme des Individualismus so wie des Kollektivismus seitens der nicht objektiv und logisch urteilenden Masse üble psychische Motive wie Habsucht und Neid sehr oft bereitstehen" ³³⁰⁾. Dabei ist die Habsucht vorwiegend der Motivierung des Liberalismus, der Neid jener des Sozialismus zugeschrieben worden. Wie man auch psychologisch über deren Verursachung nachgraben will, - sie sind jedenfalls negative Elemente im Arbeitsklima.

Wenn nun im individualistischen System des Liberalismus der Habsucht zwar keine inneren Grenzen gesetzt sind, so wird die Erhaltung des persönlichen Eigentums ein entsprechendes Verhalten nötigen; dessen Pflege. Das Gemeineigentum des Sozialismus erfährt dabei meist eine weit lieblosere Behandlung als das persönliche. Eine weitgehend sozialistische Gesellschaftsordnung färbt mit dieser Haltung zum Sachvermögen bis in die kleinsten Lebensbereiche ab ³³¹⁾. Die Behandlung der allgemeinen und sozialen Einrichtungen wird mit zunehmender Anonymität der Eigentumsbeziehungen schlechter. Dieses sozialistische Element ist in allen öffentlich-kollektiven Institutionen vermerkbar und die entsprechende psychische Allgemeinhaltung wird mehr oder weniger auch im Verhältnis zur anvertrauten Arbeitsmaschine gewöhnt. Das Gefühl der persönlichen Verantwortlichkeit verschwindet um so mehr, je weiter der Eigentümer entrückt scheint. Das ist eine verständliche Primitivreaktion des Menschen, der in persönlichen und nicht in abstrakten Menschenbeziehungen zu denken gewohnt ist, und dessen Ethik nur hierfür positive Normen kennt.

In der von der "Gesellschaft" abgenommenen Verantwortlichkeit für das Wohl des anderen liegt mit der Grund für die Entmenslichung der Arbeitsbeziehungen auch sozial und technisch Gleichgestufter. Die ganze oder teilweise Enthebung der Möglichkeit, privates Eigentum durch die eigene Arbeit zu erwerben, ist der bekannte Grund für den Wegfall des Leistungsanreizes.

Der Leistungs- und der Ausgleichsgedanke sind grundsätzlich feindliche Prinzipien ³³²⁾. Zur Erreichung der gesellschaftlich notwendigen Produktion muß

also bei mangelndem Leistungsantrieb die Peitsche angewendet werden. Die arbeitsklimatische Wirkung ist klar! Mit den Elementen der sozialistischen Ideen innerhalb einer Gesellschaftsordnung, die sich als nicht sozialistisch betrachtet, zeigen sich auch ihre geistigen Motive, die mit zu ihrer Bildung führten. Der Ausbeutungs- und Verelendungsgedanke ist stets der Mitläufer eines nicht vollpraktikablen sozialistischen Systems. Es ist überhaupt schwierig, hier die philosophischen Geistesgrundlagen von den politischen Verwirklichungsideen zu trennen. Wohl ist die Mehrwertlehre keine eigentlich politische Idee, aber deren logisches Negativ.

Eine politisch ideelle Auswirkung kollektivistischer Grundhaltung, vereint mit gewissen religiösen Askese-Vorstellungen, ist die "militärische" Idee. Trotz des Umstandes, daß es sich bei ihr um ein unselbständiges Konglomerat vielfältigen Gedankenguts handelt, hat sie sich soweit im Bewußtsein der Betroffenen verselbständigt, daß sie als eigenwertiges Ideal empfunden wird. Eben als das "militärische Ideal". Unabhängig von ihren verschiedenen Ausprägungen nach Zeit, Nation und Schicht hat sich die militärische Idee ein pseudophilosophisches und -religiöses Gedankengut entwickelt, das im wesentlichen immer gleich ist.

Aggressivität und Defensivität sind militärisch nur zwei Seiten desselben Machtproblems und mit psychologischen Erklärungen noch schlechter als mit humanen Reden voneinander zu trennen. Der militärische Geist ist im Arbeitsklima kein Geist des Ausgleichs, sondern der Auseinandersetzung. Dieses Auseinandersetzen ist einfach das Rückgrat des Militärischen und im Arbeitsklima überall von sofort erkennbarer Bedeutung, wo es auftritt. Bezeichnenderweise ist die individuelle Behaftung mit dem Geist des Militärischen stets reziprok zur Fähigkeit gütlichen Ausgleichs. Die militärische Qualifikation kann eben kaum anders gemessen werden als am Durchsetzungsvermögen. Dabei ist eine recht verschiedene Empfänglichkeit für das militärische Denken bei verschiedenen Individuen und soziologischen Kreisen festzustellen. Die preußisch-deutsche Haltung ist dabei der Prototyp einer militärischen Geistesdominante im soziologischen Leben. In romanischen Ländern hat das militärische Gedankengut weit schmälere Platz als in Preußen-Deutschland und innerhalb Deutschlands ist eine absteigende Stufe desselben von Nord nach Süd unverkennbar.³³³⁾ Es ist ganz einfach ein wissenschaftlicher Unfug, diesen Unterschied mit fiktiven Rasse-Qualitätsunterschieden des "Soldatischen" zu begründen. In erster Linie ist das militärische Ideal eine Sache der Kultur und Tradition und je mehr sich diese mit ihm identifizieren, um so mehr wird auch der Lebensbereich der Arbeit von ihm gezeichnet.

Die kollektivistische Uniformierung pflegt sich dann herab bis auf das Denken

("das man den Pferden zu überlassen hat") zu projizieren. Die besondere Form militärischer Askese ³³⁴) im Arbeitsklima besteht vor allem in der Enthaltung von eigenen Gedanken und Wünschen. Die Erreichung militärischer Machtvorstellungen läßt sich tunlich nur über den Weg der individuellen Selbstaufgabe der Untergebenen erreichen und das Bewußtsein der Macht äußert sich in der sattsam bekannten Strammheit, Zackigkeit und in der Lautstärke des Betriebstones. Diese "Ideal"-Vorstellungen sind heute noch so sehr Bestandteil des deutschen Arbeitsklimas, daß der Befehlsempfänger im Betrieb ³³⁵) und im gesellschaftlichen Leben nur sehr zögernd durch den Mitarbeiter zu ersetzen ist. Der akute Mangel an selbstverantwortlichen Mitarbeitern ist zum großen Teil ein Effekt des militärischen Gedankens. Gerade darin liegt die verheerendste arbeitsklimatische Auswirkung ³³⁶).

Es ist für einen heißen Feind des Militärischen hier wirklich schwer, objektiv zu bleiben. Die Hoffnung Einsichtiger auf ein Absterben der militärischen Ideale, wenigstens im Betrieb, ist mit der neuen Entwicklung des öffentlichen Geistes wohl illusorisch geworden.

4. Naturwissenschaftlich-technische Ideen

An früherer Stelle wurde schon auf die Bedeutung der Grundlegung der Naturwissenschaften und der Aufklärung durch Newton und Kant u.a. hingedeutet. Aber erst mit der Erfindung der Dampfmaschine durch James Watt begann die Technisierung der Produktion ³³⁷). Die arbeitsklimatische Wirkung der technischen Realitäten im Betriebe ist an späterer Stelle darzustellen.

Die der technischen Entwicklung innewohnende Idee ist der fast mythische Glaube der industrialisierten Welt an den "technischen Fortschritt" ³³⁸).

Der technische Fortschritt ist dabei nicht nur ein werbendes Schlagwort einer reklametüchtigen Industrie, er ist - von den einzelnen gütermäßigen Tatsachen abstrahiert - der geradezu besessene Glaube der ganzen industriellen Gesellschaft an eine unaufhörliche, ja womöglich geometrisch progressive Weiterentwicklung der technischen Produktionsmöglichkeiten ³³⁹). Das ist ein völlig neues, dynamisches Element in der menschlichen Geschichte ³⁴⁰). Im Gegensatz zu der feindseligen Haltung der industriellen Arbeiterschaft gegen die Einführung der Maschinen als Bedrohung ihrer Arbeitsplätze ³⁴¹) ³⁴²) darf man in den industrialisierten Ländern heute einen wirklichen Glauben an die Segnung des Maschinenzeitalters voraussetzen ³⁴³). Jene frühere Freisetzungsfurcht scheint auch mit der neuesten Automatisierungs-Entwicklung nur sporadisch aufzutreten.

Alle diese oben angeführten theoretischen Auseinandersetzungen über die Vor- und Nachteile der Automation für die Arbeitnehmer haben bisher bei diesen selber zumindest den allgemeinen technischen Fortschrittsglauben nicht zu erschüttern vermocht.³⁴⁴⁾ Wohl aber ist im Gefolge dieser Diskussionen das Stichwort der produktionstechnisch ermöglichten Arbeitszeitverkürzung als eine mit neuem Antrieb erfüllte Idee ins Arbeitsklima wirksam eingegangen. Die Arbeitszeitverkürzung ist - nicht zuletzt durch gewerkschaftliche Publikationen³⁴⁵⁾ - ein ideelles Pendant zur Produktivitätsentwicklung geworden. Damit ist der "40-Stundentag" eine hauptsächlich technologische Idee. Viele Forderungen der Arbeitnehmer, die, wenn nicht erfüllt, das Arbeitsklima belasten, sind so Kinder des Fortschrittsglaubens, denn dieser hat sie von deren Erfüllbarkeit überzeugt.

Die denkbaren psychischen Auswirkungen der Automation auf den Arbeiter, den eine neue Qualifizierungsnotwendigkeit vom "ungelernten" zum gebildeten Arbeiter macht, sind noch unbestimmt. Man wird dieser ideellen Konsequenz der Automation ein besonderes Augenmerk widmen müssen³⁴⁶⁾. Die neuen geistigen Qualifikationserfordernisse der Arbeitnehmer können nicht ohne jede Auswirkung auf das Arbeitsklima bleiben³⁴⁷⁾.

Im Laufe der technischen Entwicklung gab es viele Untersuchungen, die sich mit den technischen, physischen und psychischen Seiten der Arbeitsqualifikation abgaben, und es wurde aus diesen Forschungen meist gleich eine besondere Ideologie. Das schlagendste Beispiel für die ideelle Fixierung und Ausbreitung eines Gedankens als arbeitsklimatisches Element über dessen tatsächliche Anwendungsarten hinaus ist der sogenannte Taylorismus. Die technischen Untersuchungen der Arbeitsvorgänge durch Taylor und Bédauz waren von der Überzeugung getragen, "daß sich die Grundbegriffe solch einer methodischen Verwaltung und Leitung ... auf alle Arten menschlicher Tätigkeit anwenden ..." lassen, "vom unbedeutendsten persönlichen Willensakt angefangen bis zur Werksfähigkeit unserer großen Gesellschaften"³⁴⁸⁾. Unter dieser Methode wurde eine rein technisch orientierte verstanden. Die abstrakt-ideelle Seite dieser Bewegung kommt vor allem bei Friedmann³⁴⁹⁾ zu kritischem Ausdruck. Sie blieb als solche Strömung nicht auf den Anwendungsort ihrer Ergebnisse beschränkt, sondern sie zeigte einen allgemeinen Einfluß auf das Verhältnis der Arbeitnehmer und Arbeitgeber und trug den Charakter einer großen Verheißung für die industriellen Ergebnisse der Zukunft.

Ihr technologisches Verdienst war unstrittig die Verbesserung vieler veralteter und mühsamer Arbeitsmethoden. Ihr System der physikalischen Maximalität ignorierte aber völlig die "menschliche Optimalität der Arbeitsvorgänge, die von physischen und psychologischen Seiten des Individuums bestimmt ist, auf die er

überhaupt nicht einging. Der individuelle "Arbeiter muß ... seine menschliche Maschine den Forderungen der mechanischen Maschine anpassen" (Friedmann). Die völlige Außerachtlassung der menschlich individuellen Seiten eines Produktionsvorganges war geradezu das Kernstück der Taylorschen Idee. Die Entwertung der fachlichen Qualität des Arbeiters durch die Tendenz, möglichst überall angelernte Arbeiter einzusetzen, war eine ideelle Richtung, die noch heute in vielen Industriezweigen anhält. Das Taylorsche System hatte damit umfassende Auswirkungen auf das Arbeitsklima. Das "Scientific Management" wurde zum allgemein erstrebten Ideal der Unternehmer. Die Reaktion der Arbeitnehmer war nicht nur dann ablehnend, wenn sie dadurch unmittelbar betroffen wurden, sondern das Gefühl der Bedrohung durch diesen Gedanken war ganz allgemeiner Natur. George Friedmann hat diesen allgemeinen "Reaktionen der Arbeiter" einen großen Teil seiner psychosozialologischen Analysen gewidmet ³⁵⁰).

Er stellt dabei eine umfassende Ablehnung des Taylorschen Gedankengutes durch die Arbeitnehmer in allen hauptsächlichen Industrieländern fest, - die auch in zahlreichen Schriften zur Zeit der Hochblüte des "Scientific Management" zum Ausdruck kam ³⁵¹). Diese allgemeine ideelle Wirkung jener naturwissenschaftlichen Rationalisierungsversuche ist auch im heutigen Arbeitsklima unverleugbar. Gerade in der fast grundsätzlichen Ablehnung jeder Bewegungs- und Zeitstudie ³⁵²) durch die Arbeitnehmer äußert sich die Furcht vor der "Auspressung" und die oft vorhandene, negative Einstellung zum Leistungslohnsystem ist weithin von der Angst vor dem Drücken der Sätze gezeichnet. (Das Problem der Leistungs-"Verhaltung" ist damit bereits angedeutet.) Die Stoppuhr ³⁵³) ist für viele Arbeiter zum Symbol kalter Ausquetschung geworden, und sie wirkt auch in einer Zeit noch als rotes Tuch auf ihn, in der die physikalisch-technologische Einseitigkeit ihrer Verwendung überlebt und verschwunden scheint. Die Furcht vor der Taylorschen Idee ist nicht verschwunden ³⁵⁴).

B.

Gesellschaftliche Tatsachen

1. Existenz und Betätigung des Staates

Der stets betonte soziologische Charakter der Arbeit veranlaßt eine Untersuchung der soziologischen Einheiten, die das Arbeitsklima mitgestalten. Die schon oben in Frage gestellten soziologischen Gliederungen ³⁵⁵⁾ sind dabei immer in ihrem funktionellen Zusammenhang zu betrachten; eine isolierte Definition ihrer Existenz ist zwecklos und unnötig. Eine lebt in der anderen, sie bedingen sich gegenseitig.

So ist auch stets jene soziologische Einheit zu sehen, die eine Art formellen und räumlichen Rahmen für alle anderen abgibt: der Staat.

In seiner Betätigung und seinem Umfang liegen wesentliche Elemente, die auf das Arbeitsklima wirken. Die einzelnen "Politiken" sollen hier nach den Gesichtspunkten unterteilt werden, aus denen größtenteils jene Gesamthaltung des Staates besteht, die man umfassend als Sozialpolitik versteht. ³⁵⁶⁾

Sozialpolitik ist immer eine umfassende Äußerungsweise des Staates, die unter anderen soziologischen Zweckrichtungen auch entscheidenden Einfluß auf das Arbeitsklima nimmt.

a) Die berufsständische Politik

Der Gegensatz der berufsständischen Interessen ist nicht einfach mit der Aufteilung in gewerbliche, agrarische und händlerische Fronten widerzugeben. Gerade in der gewerblichen Industriewirtschaft, deren Arbeitsklima es hier zu untersuchen gilt, sind innerständische Gegensätze wohl vorhanden. Vor allem aber ist es doch die Aufgabe einer staatlichen Ständepolitik, sich den3 fundamentalen Standesgegensätzen zu widmen.

Das industrielle Arbeitsklima wird in neuerer Zeit besonders stark von dem Gegensatz der industriellen Interessen zu der Preisentwicklung der landwirtschaftlichen Güter gezeichnet. Ohne die funktionalen Zusammenhänge solcher Preisgestaltungen zu untersuchen, die jeweils die Kosten des anderen sind, kann man feststellen, daß stets dort die staatliche Politik als klimabildendes Element empfunden wird, wo sie in dieser Auseinandersetzung der Interessen eingreift. So hat z.B. die Sanktionierung der Milchpreiserhöhung durch das Wirtschafts- und das Landwirtschaftsministerium im Jahre 1956 eine Welle äußerster Erbitterung der industriellen Arbeitnehmerschaft erregt.

Die landwirtschaftsfördernden Maßnahmen hatten ja durch die Milchwerbung dieses Bedürfnis erst geschaffen.

Die staatliche Beeinflussung der Verteilung des Sozialproduktes ist gerade dann von starker Wirkung auf die industrielle Arbeiterschaft, wenn sie sich in ihren Mitteln beschränkt zeigt. Die Preisbildung der landwirtschaftlichen und industriellen Güter ist immer ein Element des Arbeitsklimas, für dessen Entwicklung der Staat stets verantwortlich gemacht wird. Die psychologische Wirkung einer Begünstigung des anderen Berufsstandes durch den Staat (in Form von Zuschüssen, Krediten, Subventionen) ist oft eine größere als die materielle, und das industrielle Arbeitsklima hat die vermeintliche und tatsächliche Benachteiligung der Industriearbeiter zugunsten der Landwirtschaft mit unverhohlener Erbitterung registriert ³⁵⁷⁾. Die staatlichen Einwirkungsmöglichkeiten auf die Preisgestaltungen außerhalb der Zollpolitik sind mit dem Wegfall der meisten Preisstop-Gesetze gering geworden. Das Werkzeug für einen unmittelbaren Eingriff in die Handelsspannen ist damit bescheiden.

Ohne die wirtschaftspolitischen Folgen derartiger Preisregelungen überhaupt anzuschneiden, ist doch von einer starken sozialpsychologischen Zwangslage des Staates zu sprechen, wenn sich z. B. anfangs 1957 die Preiserhöhungen im Brothandel auf das industrielle Arbeitsklima auswirkten. Die Reaktion der industriellen Arbeiterschaft hierauf war in der Tat eine "ständische", gegen den anderen Stand, den Handel. Alle Bemühungen des Staates um den Ausgleich der ständischen Interessen - an deren Aufzählung hier gar nicht gedacht werden kann - unterliegen einer recht genauen Beobachtung und wachen Kritik der betroffenen Arbeitnehmer. Sie wird nicht zuletzt gefördert durch deren Organisationen. ³⁵⁸⁾

Der Interessengegensatz zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmern der Industrie in Preisfragen ³⁵⁹⁾ unterliegt in Deutschland keiner zwangsläufigen staatlichen Beeinflussung. Die Argumente für und wider eine solche sind gewichtig. Die Forderung nach einer staatlichen Schlichtungsordnung für tarifliche Auseinandersetzungen wurde nach dem Metallarbeiterstreik in Schleswig-Holstein (1957) wieder laut und fanden ihre Begründung vor allem in der offenkundigen Unfähigkeit der Sozialpartner, ihre verbissenen Haltungen prestigemäßig zu lösen. Diese Verbissenheit ist die negativste psychologische Erscheinung des Arbeitsklimas, deren Beseitigung man sich von einer staatlichen Schlichtung verspricht. Es zeigen sich in der Tat aber überhaupt keine konkreten Vorschläge für eine derartige Schlichtungsordnung, die für eine Befriedigung des Arbeitsklimas auch in Streikzeiten diskutabel erschiene. Im Streit um die richtige Schlichtungsordnung wird die Schuld an deren bis-

herigem Fehlen gern jeweils dem anderen Sozialpartner vorgeworfen ³⁶⁰), - immer aber auch vom Staate dann ein Eingreifen in Streitigkeiten verlangt, wenn sich deren negative Äußerungen auf der eigenen Haut verspürbar zeigen. Die Gehässigkeit der Streikatmosphäre (ein Teil des soziologischen Arbeitsklimas) ist nicht zuletzt auf das völlige Fehlen einer wirklich funktionierenden Schlichtung zurückzuführen. Man darf dabei den psychologischen Schaden dieser Entfremdungen für das Arbeitsklima nicht unterschätzen. Die arbeitsklimatischen Folgen dieses Streikes wären ohne die staatlichen Schlichtungsversuche noch verheerender gewesen, als sie ohnehin waren ³⁶¹). Bundeswirtschaftsminister Erhard hat in seinen Zeitungsaufrufen ³⁶²) auf die Frage nach einer sinnvollen Schlichtung keine Antwort gegeben; die psychologische Wirkung des Streikes aber hat er richtig gedeutet: "Und selbst die gesündeste Volkswirtschaft verträgt es nicht, wenn sich die in ihr wirkenden Menschen haßerfüllt anfeinden und zerspalten."

In der Vermeidung dieser "Zerspaltung" liegt die ganze Spannweite der staatlichen Aufgaben in der ständischen Politik. ³⁶³)

Eine staatliche Standespolitik kann sehr wohl auch in bewußter Abstinenz von gesetzlichen Regelungen und in der Förderung privater Initiative liegen, wenn sich das als wirksamer erweist ³⁶⁴). Staatliche Politik kann immer auch im rechtzeitigen Weglassen der Finger bestehen!

Die Elemente der berufsständischen Politik finden sich in allen Betätigungen des Staates, der bei jeder Maßnahme irgendwelche ständischen Interessengegensätze zu berücksichtigen hat. Das Anwachsen des Pluralismus ist eine ständige Bedrohung der Gesellschaft. Die Arbeitswelt ist ein Anwendungsbereich theoretischer Soziologie, auf das der Staat gerade dann im Interesse produktivster Arbeitsteilung schlichtend Einfluß zu nehmen hat, wenn "rechtlich-soziale Entwicklung und Technik immer weiter auseinanderklaffen" (Georges Gurvitch) ³⁶⁵).

Die Behebung des parlamentarischen Interessenpluralismus ist auf vielerlei Weisen angestrebt worden. Die gewerkschaftliche Konzeption von einer "Wirtschafts"-Demokratie scheint vorläufig eine Schlagwortartige und kaum profilierte Forderung zu sein, die keine Alternative zum pluralistischen Parlamentarismus abgibt. Ob die Lösung der ständischen Gegensätze durch die Konsultation anerkannter Sachverständiger seitens der Legislative und Exekutive (z.B. der "Wissenschaftliche Beirat beim BMW") gefordert wird, steht noch dahin. Die ressortmäßige Aufteilung der Staatspolitik ist jedenfalls eine fachliche Spezialisierung, die andererseits den Ausgleichsgedanken als Leitmotiv nicht verlieren sollte.

b) Die Familienstandspolitik

Der Staat hat in seiner Familienpolitik wohl nicht in erster Linie arbeitsklimatische Zurücksetzungen und Folgen zu erwägen. Die kulturellen und ethischen Gesichtspunkte überwiegen. Jedoch ist an der arbeitsklimatischen Wirkung familienpolitischer Maßnahmen nicht zu zweifeln.

Die steuerliche Gesamtveranlagung von Ehegatten wurde zwar durch das Urteil des BVG von 1957 als verfassungswidrig erklärt ³⁶⁶⁾. Die steuerlichen Nachteile der bisherigen Handhabung sind aber im gegenwärtigen Zeitpunkt noch nicht beseitigt. Die arbeitsklimatischen Wirkungen der bisherigen Gesetzgebung sind in all den Fällen als negativ zu bezeichnen, in denen beide Ehegatten verdienten und durch diese Zusammenveranlagung einer ungünstigeren Steuerprogression unterlagen. Abgesehen von den moralischen Wirkungen (z.B. Eingehung von Konkubinen zur Verhinderung dieser Benachteiligung) war die arbeitsklimatische Konsequenz zumindest immer eine Unzufriedenheit mit dem materiellen Ergebnis der Arbeit. Für die Arbeitsfreude ist die Tatsache nicht unerheblich, daß eine geplante oder vollzogene Eheschließung das Arbeitsentgelt insgesamt schmälert, wenn beide Teile verdienen wollen. Andererseits ist die Benachteiligung jener Familien auch nicht zu übersehen, bei denen infolge Kinderreichtums die Mutter am Mitverdienen verhindert ist.

Der Vergleich der materiellen Situation seiner Familie mit der einer "doppelverdienenden" fällt für einen kinderreichen Alleinverdiener wiederum schlechter aus, wenn man die sogen. Ehegattenbesteuerung wegfallen läßt. Die ethischen Konsequenzen der Selbstverantwortlichkeit für die eigene Familie sind zunehmend durch die Lebensstandard-Idee verdeckt, und aus dieser Perspektive heraus ist die Gestaltung der Ehegattenbesteuerung durch den Staat äußerst zweischneidig. Man muß mit der Unzufriedenheit mit den materiellen Arbeitsergebnissen rechnen, die sich immer auf die Arbeitsgesinnung niederschlägt.

Die angestrebten Familienausgleichskassen sind im Grunde nur eine Verlagerung des Problems von der formal-steuerlichen Ebene auf eine etwas direktere Form des Ausgleiches. ^{367) 368)}

Die Betonung der rein materiellen Konsequenzen einer Familiensituation durch den angestrebten "Familienausgleich" ist letzten Endes auch ein Mitwirken des Staates an der Abtötung des Selbstverantwortlichkeitsgefühles. Damit ist kein Wort gegen staatliche Familienhilfe in Fällen wirklicher Not gesagt. Aber alles gegen eine Sozialisierung des Kinderkriegens, die auch im soziologischen Arbeitsklima das Gegenteil einer wirklichen Lösung ist. Eine staat-

liche geförderte "... Ethik ..., die es gebietet, aus der eigenen Haltung hervorgehende Belastungen auf andere Schultern abzuwälzen ..." 369) wird eine negativ erziehlche Einwirkung auf das Arbeitsklima ganz allgemein ausüben.

In den Rahmen der arbeitsklimatisch wirksamen Familienstandspolitik gehören daneben auch Fragen des Mutterschutzes, der Kranken- und der Altersversorgung durch staatliche Gesetze und Maßnahmen.

Der gesetzliche Kündigungsschutz für werdende Mütter hat das psychologische Sicherheitsbedürfnis weiblicher Arbeitnehmer in diesem Punkte weitgehend entlastet. Die Erfahrung lehrt allerdings auch hier, daß derartige Sicherungsvorschriften für die familiäre Existenz zum Teil zu der unerfreulichen Erscheinung führen, daß die Lasten des familiären Zuwachses weitgehend auf andere - hier; den Betrieb und die Allgemeinheit - abgewälzt werden. Man muß hier wohl unterscheiden zwischen der Härte einer herzlosen Kündigung einer Arbeitnehmerin durch den Unternehmer und dem Unwillen darüber, als eine Art unfreiwilliger Alimentenzahler ³⁷⁰⁾ fungieren zu müssen. Es hängt von den tatsächlichen Umständen des Einzelfalles ab, wie weit der Kündigungsschutz eine Belastung des Arbeitsklimas darstellt, insofern als er auch eine Härte für den Unternehmer bedeuten kann. Unzweifelhaft aber ist die Hebung des allgemeinen Sicherheitsgefühls bei weiblichen Arbeitnehmern, das ihre Haltung zur Erwerbsarbeit auch dann günstig färben wird, wenn sie nicht unmittelbar vom Kündigungsschutz betroffen sind. Die Bedrohung ehelicher und unehelicher Mütter durch die Kündigung zeitigte vor der Einführung des Mutterschutzgesetzes vom 24.1.1952 ³⁷¹⁾ gewiß eine arbeitsklimatisch unerfreuliche Unsicherheit. Die besonderen gesetzlichen Bestimmungen über die technischen Arbeitsmodalitäten (Schwierigkeit, Gefährlichkeit und Dauer) sind im selben Umfange Elemente des Arbeitsklimas, als die betriebliche Gestaltung dieser Modalitäten das Arbeitsklima ohnehin bestimmen. ³⁷²⁾

Die Auswirkungen der Altersversorgung auf das unmittelbare Arbeitsklima sind psychologischer Natur. Die nivellierende Gestaltung der Rentenbezüge hat das Gefühl der höher bezahlten Arbeiter, für ihre höheren Abzüge keinen Gegenwert in der Rente zu erhalten, verständlich gemacht. Die Beeinflussung der Arbeitsfreude durch diesen Umstand ist in der Tat auch bei allen höher bezahlten Arbeitnehmern vorhanden. Die neuerliche Erhöhung der Versicherungsgrenze stößt nach den bisherigen Erfahrungen ebenso auf ziemliche Ablehnung durch die Betroffenen und ist tatsächlich auch ein weiterer Schritt zum allgegenwärtigen Versorgungs- und Sozialstaat, der einem eines Tages die private Sorge um das Arbeitsklima ohnehin abnehmen könnte. Es ist arbeitsklimatisch einfach ein Unding, auch ein 1.200-DM-Gehalt in die gesetzliche

Versorgungskuratel zu nehmen. Viele Gespräche mit den betroffenen Arbeitnehmern haben die Befürchtung bestätigt, daß die selbständige Verantwortungsbereitschaft für das eigene Leben damit als empfindlich beschnitten empfunden wird und so die Arbeitsfreude beeinträchtigt. Es ist dies eine etwas wenig beachtete Nebenwirkung der sonst mit so nuancenreichem Scharfsinn geführten Rentendiskussionen, die um derart "banale" Dinge sich wenig zu kümmern schienen. Man wird vom arbeitsklimatischen Standpunkt aus, der ja u. a. die Förderung der Selbstverantwortlichkeit anstreben muß, die Worte Dr. Wilfried Schreibers (373) voll unterschreiben dürfen: "Wir fordern daher: eine saubere, ... Trennung ... der Sozialversicherungen von allen Maßnahmen der Fürsorge ... Der Erwerbstätige ... ist Willens und imstande, seine Angelegenheiten ... aus eigenem Entschluß ... und aus eigener Kraft zu regeln ... Er erwartet vom Staat, vom Parlament, von der Regierung und Verwaltung nichts anderes als Vertragshilfe, organisatorische Dienste ..."

Gerade diesen Willen, selbst für das Alter zu sorgen, ist ein hohes Ziel der Arbeitsklima-Pflege, das nicht durch die Staatsfürsorge ersetzt werden kann.

"Der Menschenwürde zum Durchbruch zu verhelfen, den Mut zum Personsein im Arbeitnehmer stärken" erfüllt man nicht mit der Erfassung des gesamten Lebens durch den Staat (374).

Einen starken Einfluß negativer Art auf das Arbeitsklima übt die gegenwärtige Form der Arbeitslosenversicherung aus. Die verständliche Forderung nach ausreichender Höhe der Arbeitslosenunterstützung im Falle unfreiwilliger Arbeitslosigkeit birgt um so mehr die Gefahr in sich, die freiwillige Arbeitslosigkeit zu fördern, je höher die Unterstützung ausfällt. Im Falle niedriger Unterstützungssätze wird das Sicherheitsbedürfnis des Arbeitnehmers nicht befriedigt und damit das Arbeitsklima ebenso sehr belastet wie im umgekehrten Fall, in dem der hohe Beiträge zahlende Arbeitnehmer das Gefühl hat, damit den freiwilligen "Versicherungslöwen" ein arbeitsloses Leben zu bezahlen. Es sind dem Verfasser Fälle bekannt geworden, in denen in der Lindenberger Hutindustrie Hausfrauen während der Hauptsaison nur deshalb Garnierarbeiten aufnahmen, um nach Erfüllung der erforderlichen Beitragsdauer wieder "stempeln" gehen zu können. Die Erbitterung der Dauerarbeiter war dort eine starke Belastung des Arbeitsklimas; viele äußerten ganz offen, daß sie "es satt hätten, mit ihren Beiträgen denen ein faules Leben zu finanzieren".

Die Vorschläge Professor Pfisters (375) zu einer Reform der Arbeitslosenversicherung zeigen die Möglichkeit einer Beseitigung dieser arbeitsklimatischen Belastung.

c) Die steuerliche Verteilungspolitik

Die Vorstellungen von einer Redistribution des Volkseinkommens durch Steuerprogression ³⁷⁶⁾ sind in der Zeit nach dem zweiten Weltkrieg in allen erdenklichen Stärkegraden verwirklicht worden ³⁷⁷⁾. Sie wurde volkswirtschaftlich als auch sozialpsychologisch um so fragwürdiger, je mehr sie sich zu einer völligen Nivellierung der Einkommenshöhen durch die Progressionssätze ausformte. Die fiskalwirtschaftliche Bedeutung der Steuerüberwälzung sei dabei nur kurz angedeutet ³⁷⁸⁾.

Entscheidend für die Themastellung ist die sozialpsychologische Wirkung der staatlichen Einkommensredistribution. Schreiber weist dabei auf die staatliche Fiktion hin, der Arbeitnehmer sei stets hilfsbedürftig ³⁷⁹⁾. Die allgemeine Überschreitung des Existenzminimums durch die Lohnhöhe wird ja nicht mehr durch Um - Verteilung der Einkommen erreicht.

"Es ist ersichtlich sinnlos, dem Staatsbürger zunächst Einkommensteile in Form von Steuern abzunehmen und sie ihm dann mit der großen Geste des Wohltäters zurückzugeben." (Schreiber ³⁸⁰⁾).

Die arbeitsklimatische Gefahr liegt dabei in der Abhängigkeitsbewußtheit der Arbeitnehmer vom Staat, die notwendigerweise jede verständige Kritik an diesem System als Bedrohung ihrer vermeintlich durch die staatliche Steuerpolitik gesicherten Existenz betrachten müssen. Deshalb ist es arbeitsklimatisch so gefährlich, sich öffentlich gegen die Auswüchse der Steuerprogression zu wenden.

Unmäßige Steuerhöhe und -progression untergraben das Gefühl der Arbeitnehmer, sich selber erhalten zu können - auch im Hinblick auf den Lebensabend. Es ist aber eine Forderung, die an ein gesundes Arbeitsklima gestellt werden muß, "dem Arbeitnehmer den Stolz der Selbstverantwortung, das Bewußtsein der Eigenständigkeit, das Gefühl der Sicherheit aus eigener Kraft zurückzugeben, ... die ihm ... der Sozialstaat aber bisher vorenthalten ..." ³⁸¹⁾ hat. Dieses Bewußtsein bringt eine in allen psychologischen Zeiten positivere Haltung zur Arbeit zuwege, als sie im durchschnittlichen Arbeitsklima heute zu verzeichnen ist.

Wenn sich die Steuerhöhe als ein Mittel für Scheingeschenke des Staates an den Arbeitnehmer erweist, so ist die Progression als Umverteilung längst nicht von der breiten Wirksamkeit, die man optisch von der Beschneidung der wirklich großen Einkommen erwartet. Dazu ist das tatsächliche Aufkommen hieraus zu gering. Andererseits ist es eine altbekannte Tatsache, daß der Besitztrieb als Ansporn zu erhöhter Leistung in dem Maße ausfällt, als deren erwartete Ergebnisse ausbleiben oder zu gering sind ³⁸²⁾. Es ist eine wirtschaftspsychologi-

sche Binsenweisheit, daß eine überhöhte Progression die Arbeitsfreude und damit möglicherweise auch das Arbeitsklima verdirbt, wenn sich die Anstrengung und das Können nicht mehr bezahlt machen. Und das ist im Hinblick auf den nominal entlohten Arbeitnehmer um so mehr der Fall, als sich dieser steuer-technisch nicht in der Lage sieht, durch abzugsfähige "Spesen" die Progression abzuschwächen und damit gleichzeitig den Lebensstandard unversteuert mitzufinanzieren. Die verständliche "Spesenmacherei" des Unternehmers verschafft ihm einen steuerlichen Vorteil, den der Arbeitnehmer mit ebenso verständlich scheelen Augen betrachten muß.

Das Arbeitsklima wird auch von den psychologischen Reaktionen der höherverdienenden Arbeitnehmer getragen. Wenn man dem entgegenhält, daß von einem steuerprogressionsbedingten Nachlassen der Arbeitswilligkeit nichts zu bemerken sei, dann übersieht man den Verlust der Arbeitsfreude und der Freude am Ergebnis. Und ebenso sehr vergißt man die Tatsache, daß eine erhöhte Arbeitsleistung zum Teil nur von dem Bestreben getragen ist, der Progression "davonzulaufen".

Immer wieder aber trifft man Arbeitnehmer, die den Punkt der Anstrengung für erreicht halten, bei dem "es sich nicht mehr rentiert" ³⁸³). Nicht etwa, daß man größtmögliche Leistung als das arbeitsklimatisch erfreulichste Symptom betrachten wollte! In dem Mißverhältnis zwischen Leistung und Ergebnis liegt aber eine arbeitsklimatische Bedrückung ebenso wie in der Tatsache, daß der angestrebte Lebensstandard (den die Unternehmer z. T. mit Spesen vorexerzieren) mit unverhältnismäßig hoher Anstrengung erkaufte werden muß. Die psychologische Seite dieser Tatsache ist ebenso bedenklich wie die medizinische.

Die steuerlichen Anforderungen des Staates bis hinab zu den Selbstverwaltungskörperschaften sind aber in stetigem Wachsen. 1956 betrugen die öffentlichen Einnahmen mit 63 Milliarden DM bereits die Hälfte des gesamten Volkseinkommens von 138 Milliarden DM. Der arbeitsklimatischen Wirkung des Einkommensentzuges durch Besteuerung steht jene der Kehrseite, - der Staatsausgaben gegenüber. Die Größenverhältnisse haben eine Versorgungsmentalität erzeugt, die im Arbeitsklima den so sehr erforderlichen Selbstverantwortungswillen mehr und mehr paralysieren. Der Ruf nach der anonymen Instanz zur Deckung jeden Lebensrisikos ist damit eine allgemeine Erscheinung des soziologischen Lebens geworden; das Fehlen der Bereitschaft des einzelnen, in erster Linie mit eigener Arbeit für sich selber aufzukommen, ist im allgemeinen Arbeitsklima unverkennbar. Der Umfang der kollektiven Darbietungen durch den Staat hat mit zunehmender Größe eine immer abträglichere Erziehungstendenz. Diese globale Feststellung gilt für alle folgenden Arten staatlicher Leistungsdarbietungen. Es ist also das Nachfolgende in seiner arbeits-

klimatischen Wirkung stets auch unter dem Gesichtspunkt der wirksamen Größe zu beurteilen, nicht nur nach der Art und Weise des Ausgebens.

d) Die Siedlungspolitik

Der staatlich geförderte und finanzierte Wohnungsbau hat ein Ausmaß erreicht, das den betrieblichen und privaten Wohnungsbau vergleichsweise unbedeutend erscheinen läßt. Geheimrat von Zwiedineck wies in einer persönlichen Unterhaltung auf die einleuchtende arbeitsklimatische Gefahr hin, daß der notwendigerweise immer leistungsschwächere Werkwohnungsbau beim Arbeitnehmer deshalb psychologisch ziemlich wirkungslos bleiben müsse. Eine betriebliche Sozialpolitik sitzt stets am kürzeren Hebelarm, wenn sie mit den kommunalen Körperschaften in Konkurrenz zu treten hat. Die Befragung zahlreicher Arbeitnehmer nach der psychologischen Wirkung ³⁸⁴⁾ eines Vergleiches zwischen dem Wohnungsbau des Staates und derjenigen des eigenen Betriebes hat sehr oft die betriebliche Anstrengung in ein recht dämmriges Licht gestellt erscheinen lassen - selbst dann, wenn der betriebliche Aufwand dafür an der Grenze des Verkraftbaren lag. Bei dieser kommunalen Konkurrenz ist die psychologische Arbeitsklimawirkung betrieblicher Anstrengungen oft recht schmal.

Das ist eine arbeitsklimatisch unbedingt bedenkliche Erscheinung, die man nur dann begrüßen wird, wenn man betriebliche Sozialpolitik mit Viktor Agartz ³⁸⁵⁾ überhaupt nur als raffiniertes Blendwerk und Köder betrachtet. Das Subsidiaritätsprinzip bei staatlichen Handlungen ist in diesem Punkte ohnehin längst verlassen, wenn man die soziologisch bestmögliche Erfüllung der Wohnungsbauaufgaben im Auge hat. Zu dieser soziologischen Optimalität ³⁸⁶⁾ gehört zweifellos auch die erforderlichlich positive Auswirkung auf das Arbeitsklima. Die im vorherigen Absatz erwähnte Lähmung der Selbstverantwortungsmoral ³⁸⁷⁾ durch die Allgegenwart des Staates bei Betrieben und Arbeitnehmern ist psychologisch für das Arbeitsklima ebenso unzuträglich wie der relative Bedeutungsschwund betrieblicher Sozialpolitik im Wohnungsbau. Es ist deshalb ein unverständlicher Appell aus diesem Munde, wenn der "DIHT ³⁸⁸⁾-Ausschuß für Bau- und Wohnungswirtschaft" diese staatliche Übermacht im Wohnungsbau als wichtigste Kraft in seine Bemühungen geradezu selbstverständlich aufnimmt ³⁸⁹⁾. In dieser Haltung liegt eine resignierte Kapitulation vor der Allmacht des Staates, welche die oben erwähnten psychologischen, sozialpädagogischen und moralischen Belange übersieht.

Die Kurzsichtigkeit liegt vor allem darin, daß die staatliche Überlegenheit damit als unveränderlich konzipiert wird. Eine positive Bedeutung des kommunalen Wohnungsbaus für das Arbeitsklima ist unter allen Umständen nur dann zu

würdigen, wenn sie das Subsidiaritätsprinzip ³⁹⁰⁾ nicht verletzt. Es ist im Einzelfalle natürlich stets schwierig zu entscheiden, welche Leistungsdarbietung die soziologisch wertvollere ist ³⁹¹⁾. Unzweifelhaft aber ist die Lähmung des betrieblichen Wohnungsbaueffektes durch den Umfang der Staatstätigkeit.

Die staatliche Wohnungspolitik hat ihre Wirkung auf das Arbeitsklima aber nicht etwa nur in dem Umfange, wie sie den Wohnungsbau selbsttätig betreibt ³⁹²⁾. Die gesetzlichen und verwaltungsmäßigen Regulierungen des privaten und betrieblichen Bauens sind ebenfalls in der Lage, das Arbeitsklima zu beeinflussen.

In erster Linie ist dabei an die Bauaufsicht zu denken, wie sie in technischer und ästhetischer Überwachung ausgeübt wird. So ist in der behördlichen Genehmigungspflicht zur Siedlungs- und Bauweise ein starkes Instrument arbeitsklimatischer Beeinflussung gegeben.

Mit der Festlegung der Bebauungspläne und -Linien durch die Behörden haben es diese in der Hand, psychologischen und medizinischen Gesichtspunkten beim Bauen Geltung zu verschaffen. Die Stadtbaupläne der neueren Zeit zeigen deutlich den Versuch, auf medizinische und psychologische Probleme des Arbeitnehmerwohnens einzugehen. In der städtebaulichen Grundplanung, z.B. Nürnbergs ³⁹³⁾ und Hamburgs, werden solche Erkenntnisse erfreulich stark berücksichtigt.

Die Überwindung jenes trostlosen Charakters der Arbeitersiedlungen alten Stils ist sicher auch ein Verdienst der behördlichen Ermessensregelung bei ästhetischen und medizinischen Bauproblemen. Der Einfluß der Wohnungsart auf die Arbeitsfreude wird heute nicht mehr bezweifelt. R. Michels ³⁹⁴⁾ betont den Anteil der Wohnungsweise an der Bildung des arbeitsklimatisch abträglichen Klassenbewußtseins. Vor allem im Charakter der alten Arbeitersiedlungen als reinen "Proletariersiedlungen" liegt die Gefahr dieser soziologischen Spaltung, die sich ins Arbeitsklima fortpflanzt ³⁹⁵⁾. Die Einflußmöglichkeiten der kommunalen Behörden hierauf sind deshalb von unschätzbarem Wert. In der bau-ästhetischen Verhinderung dieser fürchterlichen "Mietskasernen" kann ein starker Einfluß auf die Arbeitsfreude und darüber hinaus auf das soziale Selbstbewußtsein ausgeübt werden ³⁹⁶⁾. Die Unbehaglichkeit des Vergleiches wird mit der Wahrung einer innen- und außenarchitektonischen Ästhetik sicher geschmälert, wenn der Arbeitnehmer das Grau seiner Kaserne nicht mehr mit dem Weiß des Arbeitgeberhauses zu vergleichen braucht. Es liegt eine unverkennbare Gefahr in der Haltung der meisten Unternehmer zu dieser Frage. So kommt die Verkennung der Sachlage in dem Passus des oben angeführten Geschäftsberichtes des BDI vom 26. 6. 51 zur Geltung: "Sie (die Industrie!) muß ein Auge darauf halten, daß die Bedürfnisse

der Wirtschaft nicht zu kurz kommen über den ästhetischen Gesichtspunkten. Dahinter verbirgt sich m.E. eine gefährliche Tendenz, die Bauästhetik überhaupt für recht zweitrangig wichtig zu halten. Das ist aber nicht nur eine unzulässige Verniedlichung ihrer Wichtigkeit für das soziale und seelische Wohlergehen der Arbeitnehmer, sondern ein Übersehen der eigenen Interessen. Die "Bedürfnisse der Wirtschaft" sind nach arbeitsklimatischen Erwägungen mit den "ästhetischen Gesichtspunkten" weithin identisch. Das hat mit der Forderung nach baulicher Verschwendung wenig zu tun. Schönes Bauen ist nicht teurer als häßliches und die Mehrkosten zeigen sich meist als durchaus rentabel investiert. Die optisch so sehr ins Auge fallende Aufgeschlossenheit einiger großer Unternehmungen für ästhetisch und gesundheitlich ersprießliches Bauen darf nicht über den Umstand hinwegtäuschen, daß eine behördliche Kontrolle der Bauweise in den meisten Fällen doch sehr angebracht ist.

(Als erfreuliche Beispiele siehe z.B. die "Siemens-Stadt" in München-Solln und deren Verwaltungsgebäude am Oskar-von-Miller-Ring.)

Die arbeitsklimatische Wirkung häßlicher und ungesunder ^{397) 398)} Wohnkassen und Fabrikanlagen reicht über den unmittelbaren betriebsklimatischen Rahmen hinaus.

Das kommt in den oben angeführten Ausführungen R. Michels vor allem in der Feststellung zum Ausdruck, daß derartige Erscheinungen bewußtseinsbildend sind. Die Ausstrahlung einer häßlichen Fabrik ist in gewissem Maße stets eine soziologisch und hier auch arbeitsklimatisch wirksame. "Die Ausbildung der den Arbeitern und ihrer Lebensstellung eigentümlichen Anschauungen und Ideale wird befördert Die großen Städte sind Herde der Arbeiterbewegung ..." 399).

Die "Anschauungen und Ideale" haben wir bereits als wirksame Elemente des Arbeitsklimas kennengelernt - vor allem die sogen. "Klassenidee", die Engels bei der Erwähnung des siedlungspsychologischen Einflusses hierauf im Auge hat.

Die Augenfälligkeit des "Zwingburgartigen" mancher Fabrikarchitektur sieht Michels ⁴⁰⁰⁾ als "... herausfordernden Mangel an Ästhetik, sich zur gesellschaftlichen Herausforderung gesellen, wie ein aufdringliches kapitalistisches Ausrufungszeichen". Es wäre im großen und ganzen ein arbeitsklimatisch unverantwortlicher Illusionismus, wenn man die Wahrung der ästhetischen und gesundheitlichen Anforderungen des Bauwesens den Bauenden selber überließe.

e) Die Verkehrspolitik

Die Verkehrspolitik steht in einem direkten technischen Verhältnis zur Bau- und Siedlungspolitik. Im Vergleich zur letzteren ist der Bereich privater und betrieblicher Initiative in der Verkehrspolitik recht gering und der Spielraum subsidiären Auftretens der kommunalen Einrichtungen erheblich.

Die Siedlungspolitik ist in ihrer räumlichen Gestaltung bereits ein Bestandteil der Verkehrspolitik und umgekehrt. Die Art und Länge des Arbeitsweges wird durch die besondere Gestaltung des Verhältnisses der Wohn- zur Arbeitsstätte ein Teil des Arbeitserlebnisses. Der Arbeitsweg ist ein Teil der Arbeitszeit⁴⁰¹⁾⁴⁰²⁾. Seine Länge ist ebenso ein Teil des psychischen und physischen Arbeitserlebnisses wie seine Gestaltung. In der staatlichen Verkehrspolitik, die auch diesen Gesichtspunkt des Arbeitsweges zu beobachten hat, widerstreiten sich zwei Auffassungen, von denen jede plausible Argumente aufführen kann.

Da ist zuerst der Vorschlag, den Arbeitsweg möglichst abzukürzen, um damit die tatsächliche Arbeitszeit zu verkürzen. Es wird in der Tat viel zu wenig berücksichtigt, daß die Zeit des Anmarsches als Arbeitszeit empfunden wird. Durch eine möglichst nahe Ansiedlung bei der Arbeitsstätte ist diese Forderung nicht immer zu erfüllen. Dieser Lösung widerspricht zuerst der jeweilige Grad der immer gegebenen Fluktuation der Arbeitnehmer von einem Betrieb zum anderen, während die Wohnung tunlichst stabil bleiben soll. Andererseits widersprechen einer Zusammenfassung von Wohn- und Arbeitsraum die medizinischen Ansprüche des Arbeitsklimas ebenso sehr wie die psychologischen. Trotz der unbestreitbaren Fortschritte der Gewerbehygiene ist das Wohnen in unmittelbarer Nähe industrieller Produktionsstätten zum Teil noch recht gesundheitsschädlich. Die allgemeine Lösung der Abgas-, Schmutz- und Lärmwirkung ist noch lange nicht erreicht. Zumindest nicht in so weitgehendem Maße, daß das Wohnen in Fabrikvierteln ebenso gesund erschiene wie in reinen Wohnsiedlungen. Gerade in der Abschirmung des gesundheitsschädlichen Industrielärms stehen die staatlichen Bemühungen noch im Anfang⁴⁰³⁾.

Auch die seelische Wirkung unmittelbarer Fabriknähe ist von meist negativem Einfluß auf die Wohnzufriedenheit. Das vor allem im Zusammenhang mit der bauästhetischen Depressionswirkung vieler Fabrikanlagen.

Trotz der medizinischen und psychologischen Bedenken gegen eine verkehrs- und siedlungspolitische Zusammenfassung von Wohn- und Arbeitskreis ist die zweite Tendenz, sie möglichst weitgehend zu trennen, an verkehrstechnische Hindernisse gebunden. Die Errichtung von fabrikfernen Parksiedlungen⁴⁰⁴⁾ ist nur dann eine arbeitsklimatisch zuträgliche Lösung der Gesundheitsprobleme, wenn die Zeiterfordernis für den Weg zur Arbeitsstätte dadurch nicht oder nur unwesentlich steigt. Die Entwicklung der schnellen Massenbeförderungsmittel

ist bei allen Anstrengungen der Verkehrspolitik in den letzten 30 Jahren überhaupt nicht mehr vorangekommen. Aber selbst dort, wo eine schnelle Verbindung der entfernten Wohn- und Arbeitsstätten einigermaßen funktioniert, ist die schauerliche Überfüllung der Verkehrsmittel während der Stoßzeiten ein die Arbeitsfreude täglich neu belastendes Erlebnis. Das zu beobachten ist sehr einfach: Man benütze dazu nur eine Woche lang die öffentlichen Verkehrsmittel einer Großstadt zwischen 7 und 8, 17 und 19 Uhr! Einer wirksamen Lösung stehen, was den Ausbau der kommunalen Verkehrsmittel anlangt, technische und finanzielle Schranken entgegen. ⁴⁰⁵⁾

Eine gewisse Behebung der für die Arbeitsfreude so bedrückenden Quetscherei am Morgen läßt sich neben einem bescheidenen technischen Fortschritt nur durch eine tunliche Staffellung der Anfangszeiten erreichen. Die Einwirkungsmöglichkeiten der staatlichen und städtischen Behörden hierauf sind aber recht gering ⁴⁰⁶⁾. Eine Verlegung der Anfangszeiten ihrer eigenen Arbeitnehmer wäre ein bescheidener Anfang. Aber selbst dem widersprechen zum Teil ernsthafte Bedenken. So vor allem die mögliche Zerreißung des gemeinsamen Familiendaseins durch die verschiedenen Arbeitszeiten ⁴⁰⁷⁾. Ebenso aber auch Gründe des technisch erforderlichen, zeitlichen Zusammenspiels der Produktionszweige. Eine wirkliche Bewältigung der Verkehrsprobleme des Arbeitsweges beginnt sich noch nicht einmal für die Zukunft abzuzeichnen. Die abnehmende Arbeitszeit und der Übergang auf kurze Schichten in einem 24-Stunden-Tag ist hier nur ein technischer Weg, die familienpolitischen Bedenken dagegen sind um so stärker, je mehr der physiologische Tag-Nacht-Rhythmus des Lebens dadurch verworren wird.

Die verkehrspolitische Situation wird in Deutschland wohl auch auf lange Sicht eine belastende Hypothek auf dem Arbeitsklima bleiben.

Man braucht sich zur Prüfung dieses Tatbestandes nur die bewegten Klagen der sogen. "Pendler" im Arbeitsverkehr anzuhören. Durch die Ansiedlung dieser Pendler am Wohnort ⁴⁰⁸⁾ ist nur eine halbe Besserung ihrer Lage zu erwarten - nämlich nur bis auf den verkehrstechnischen Status des Arbeitsortes. Zum Teil ist ja der Arbeitsweg von den Außenbezirken einer Stadt zum Zentrum ebenso lang wie eine 100 km lange Anfahrt zur Großstadt. Für die technische Bewältigung des Arbeitsweges zeichnen sich also nur zwei grundlegende Möglichkeiten ab:

Entweder ein äußerst großzügiger Ausbau der öffentlichen Verkehrsmittel mit zunehmender Verlagerung derselben unter ⁴⁰⁹⁾ oder über die Straße; das erfordert gewaltige Mittel ⁴¹⁰⁾. Diese aber von Staat und Städten zu erwarten, ist unter den gegenwärtigen Umständen doch wohl eine milde Illusion. Man braucht wegen des anschwellenden Verkehrsvolumens noch lange keine apoka-

lyptischen Visionen zu kultivieren, um gegenüber den allgemein meist recht sterilen Verkehrskonzeptionen der deutschen Kommunen dennoch äußerst skeptisch zu sein.

Der andere Weg einer Neubefassung mit den Plänen geschlossener Industriesiedlungen, in denen die medizinischen und psychologischen Hindernisse mit annähernd ebenso großem Mittelaufwand zu beseitigen wären. Der letzte Weg besitzt den sozialpädagogischen Vorteil einer möglichen größeren privaten Beteiligung in Form betrieblicher Mitarbeit. Die Fluktuation der Arbeitnehmer ist in diesem System, wie erwähnt, aber ein nicht zu übersehendes Hindernis.

Neben die tätige Wirksamkeit des Staates und der untergeordneten Körperschaften ist auch der gesetzliche und verordnungsmäßige Rahmen des Verkehrs von arbeitsklimatischem Belang, den sie für die private Initiative zu verkehrstechnischen Lösungen schaffen. Abgesehen von den erwähnten baupolitischen Vorschriften (die stets ein immanenter Teil der Verkehrspolitik sind) ist es gerade die staatliche Konzeption zur privaten Motorisierung, die einen spürbaren Effekt im Arbeitsklima erzeugt.

Die langjährige, einseitige Benachteiligung der Arbeitnehmer bei der steuerlichen Absetzungsfähigkeit der Motorisierungskosten hat eine völlig überflüssige Kluft zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern aufgerissen. Gerade am augenfälligen Beispiel des Arbeitgeber-Autos entzündet sich der verständliche Groll und Neid der Arbeitnehmer, die von den steuerlichen Abschreibungsersparnissen wohl wissen, - die ihnen aber lange völlig versagt wurden.

Die allgemeine Motorfreudigkeit vermerkte dieses gesetzgeberische Versagen in Deutschland vor allem an Ort und Stelle der unmittelbaren Vergleichsmöglichkeit: auf dem Parkplatz des Betriebes, - im Arbeitsklima.

In Frankreich ist die Motorisierungsfrage z.B. nicht annähernd von so belastender Wirkung auf das Arbeitsklima wie in Deutschland. Das liegt nicht etwa an einer grundsätzlich gleichförmigeren Anschaffungsfähigkeit von Kraftfahrzeugen dort, sondern an einer gänzlich anderen Haltung der Verkehrssteuergesetze.

Die seit 1955 gestatteten Freibeträge der Arbeitnehmer für den motorisierten Anmarsch zur Arbeitsstelle hat sich in der Praxis als eine wirklich dürftige Ersparnis erwiesen, die obendrein in keiner Weise steuerlich so manipulierbar ist wie die Spesen der Einkommensteuerpflichtigen.⁴¹¹⁾ Der steuerliche Freibetrag der Lohnsteuerpflichtigen beträgt in den wenigsten Fällen auch nur die Kosten des Treibstoffes für die Anfahrt zur Arbeitsstätte. Die steuerlichen Abschreibungsabzüge vom Anschaffungswert des Fahrzeuges blei-

ben weiterhin ein das Arbeitsklima belastendes Privileg der Arbeitgeber. Selbst mit einer noch so großzügigen Regelung der Freibeträge sind die Vorteile des Spesenmachens nicht zu erreichen. ⁴¹²⁾

Mit einer Aufhebung der direkten Kfz-Besteuerung nach Hubraum oder Gewicht wären aber zwei positive Ansätze auch zu einer arbeitsklimatisch erfreulichen Regelung der Motorisierungsfrage erreicht ⁴¹³⁾.

- 1) eine Beseitigung der ungleichmäßigen Behandlung von Einkommen- und Lohnsteuerpflichtigen bei der steuerlichen Absetzbarkeit der Verkehrsteuern. Die Eingleisigkeit der indirekten Besteuerung ließe im übrigen eine wesentlich einfachere Handhabung der Arbeits - Fahrtkosten zu als deren steuerliche Trennung in fixe und flexible Bestandteile.
- 2) mit der Beseitigung des Hubraumkriteriums für die Besteuerung auch eine größere Homogenisierung des Kraftfahrzeugbestandes, d.h. mit anderen Worten: die Verbesserung des Fahrkomforts wird dem Arbeitnehmer erschwinglicher, wenn ihm nicht außer dem Kaufpreis auch noch die höheren Steuern daran hindern. In dieser Angleichung an den motorischen Standard des Arbeitgebers liegt eine wesentliche Verringerung der arbeitsklimatisch abträglichen Spannung aus der Unbehaglichkeit des Vergleichs. Das kann nur jemand bestreiten, der die Bedeutung nicht kennt, die den Motorisierungsfragen bei den Arbeitnehmern zugemessen wird. Die geistig-kulturelle Verödung durch die Motorisierung ist aber keinesfalls durch Besteuerungsunterschiede zu bremsen. Die Motomanie ⁴¹⁴⁾ ist kein zwangsläufiges Ergebnis der Motortechnik, sondern eine menschliche Auswirkung schwacher geistiger Fundamente. Die psychologische Situation wird am besten aus den Worten eines recht gut verdienenden Werkmeisters klar, der mir in einer Unterhaltung darüber folgendes sagte:

"Ich könnte mir kaufpreishalber wohl einen VW leisten; ich habe auch gar nichts dagegen, daß mein besser verdienender Arbeitgeber einen Opel-Kapitän fährt. Wenn mich aber die Hubraumsteuer davon abhält, und ich deshalb ein Motorrad auch im Regen fahren muß, während mein Chef fast nur der "günstigen" Steuer wegen einen Cadillac fährt, dann geht mir das schon auf die Nerven. Denn um soviel unintelligenter und fauler bin ich ja auch nicht als er, daß ich das bei aller Objektivität noch für gerecht halten könnte!" ⁴¹⁵⁾

Hierin liegt der ganze arbeitsklimatische Kern des Problems. Wenn man hinzusetzt, daß die meisten Arbeitnehmer die steuerliche Provokation ⁴¹⁶⁾ dieses erhöhten Wagenluxus gar nicht so klar erfassen wie der zitierte Werkmeister, dann wird man feststellen, daß sich fast der ganze Groll der Arbeitnehmer auf den autofahrenden Arbeitgeber ablädt.

Man muß eine sehr motorfeindliche Brille tragen, wenn man dieses negative arbeitsklimatische Element nicht sieht.

f) Die Schul- und Ausbildungspolitik

Die im Arbeitsklima wirkenden Ansichten und menschlichen Haltungen werden im Rahmen der erblichen Dispositionen durch die erziehliche Umwelt ⁴¹⁷⁾ geformt. Vor der Erziehung im arbeitsfähigen Alter ist es neben der Familie in erster Linie das Schulsystem, das die ethischen und bildungsmäßigen Grundlagen für ein bestimmtes Arbeitsklima legt.

Es ist bei den Grundschulen die Trennung der konfessionellen von den sogen. Gemeinschaftsschulen in ihren arbeitsklimatischen Auswirkungen bisher noch nicht untersucht worden. Es wurden darüber lediglich zum Teil recht einleuchtende Spekulationen angestellt. Die konfessionelle Trennung der Kinder wird dabei sicher die Gefahr konfessioneller Gegensätze im späteren Berufsleben nicht ganz vermeiden können. Die strikte Trennung von der Berührung mit der Vorstellungswelt der anderen Konfession durch die sogen. Bekenntnisschulen ist als arbeitsklimatische Bedrohung von ihren Gegnern oft betont worden. Das ist eine ebenso spekulative Behauptung wie jene ihrer Befürworter, daß damit auch einer arbeitsethisch höchst unerfreulichen Verwässerung und Säkularisierung des religiösen Bewußtseins begegnet würde.

Die größte Hypothek aber, unter der das allgemeine Bildungswesen in allen Stufen zu leiden hat, ist der Gegensatz zwischen der technisch erforderlichen Spezialisierung und der menschlich gebotenen Allgemeinbildung ^{418) 419)}. Darüber sind aus weit berufenerem Munde schon sehr viele Gedanken laut geworden ^{420) 421)}. Das ganze Problem, das ja in der Tat eine kultursoziologische Frage ersten Ranges ist ⁴²²⁾, läßt sich weder mit dem Ankleben einer Richtung an die andere noch mit einer simplen Entweder-Oder-Lösung behandeln. Es ist für das Arbeitsklima von entscheidender Bedeutung, aus welcher geistigen Perspektive die Arbeitsbeziehungen und -vorgänge vom einzelnen gesehen werden.

Die Vereinfachung wäre hier äußerst irreführend, als sei die Betrachtungsweise eines Spezialisten eo ipso zur Engstirnigkeit verurteilt, während auf der anderen Seite die arbeitsklimatische Weitsichtigkeit des Allgemeingebildeten diesen mit fachlicher Untauglichkeit abstempeln müßte. Dieses Entweder-Oder ist falsch! Die vernünftige Vereinbarung beider Erziehungsprinzipien formt erst jenen Arbeitgeber wie Arbeitnehmer, der den fachlich-technischen Fragen der Arbeit ebenso verständig gegenübersteht wie den menschlichen und soziologischen ihres Klimas ⁴²³⁾. Die Richtung einer solchen Bildungsentwicklung kann bereits in der Volksschule bestimmt werden und noch mehr in den Mittel-

und Oberschulen. Die Verdrängung einer humanistisch-philosophischen Bildung durch eine rational-naturwissenschaftliche ist der Ausdruck jener Ansicht der meisten Abiturienten, daß ein anschließendes Studium eben nur der Erhöhung der geldbringenden Fähigkeiten diene. Das etwa idealistischer einzuschätzen, ist nichts als eine noble Illusion. Das findet im Arbeitsklima dann seinen Niederschlag in einer ziemlich beschränkten Haltung der akademisch gebildeten Führungskräfte, die diesen Führungsaufgaben mit ihren weitgespannten Anforderungen nicht gewachsen sind. Die stellenweise Degenerierung des betriebswirtschaftlichen Studiums an manchen Universitäten zu einer fachschulhaften Chrematistik in den Augen der Öffentlichkeit ist nicht zuletzt das Verschulden der Studierenden wie der Lehrer selber ⁴²⁴). Das großenteils völlig mangelnde Verständnis für soziologische Fragen kann aber nicht etwa im ersten Semester neu fundiert werden. Das Interesse daran zu wecken, wäre bereits eine Aufgabe des sozialkundlichen Unterrichts an den Mittel- und Oberschulen. Der Erfahrung nach ist es aber auch hier nicht sehr fruchtbar, der neunten Klasse gewissermaßen ein Fach in bürgerlichem Wohlverhalten anzuhängen. Bisher haben mir alle Abiturienten die gräßliche Langeweile des sogen. "Sozialkunde-Unterrichts" vorgehalten, die ihnen jedes Interesse daran verdorben hätte. Die arbeitsklimatisch erforderliche Bildung ist kein Nebenfach, sondern eine allgemeine Haltung geistiger und menschlicher Breite, die vom ersten Tage der schulischen Entwicklung an zu legen ist.

Die angestrebte Reform der Hochschulbildung ist allerdings mit wohlgesetzten Programmreden nicht zu erreichen. Die Befreiung der akademischen Lehrer von ihrer Überbürdung ⁴²⁵) ließe ihnen eher die Zeit, den persönlichen Kontakt zu ihren Schülern zu pflegen; den diese im Arbeitsleben wirksam weitertragen könnten. Die anonyme Universitäts-Maschine formt den Menschen, der seinerseits dann die anonyme Betriebsmaschine gestaltet. Das ist keine Überbewertung gerade der akademischen Bildungsstufe für das Arbeitsklima. Sie steht stellvertretend für die geistigen Probleme des Bildungswesens überhaupt, und die Schüler, die eine Hochschule verlassen, um in das Arbeitsleben einzutreten, sind eben die beispielgebenden Exponenten der geistigen Allgemeinhaltung.

Es ist vor allem der Blick für die Zusammenhänge des sozialen und wirtschaftlichen Lebens ⁴²⁶), der das Arbeitsklima von der Führung her recht unterschiedlich gestaltet. Wie man das Fach in der Schule da auch nennen mag, - von der Aufklärung des Schülers darüber hängt sein späteres Verhalten in der Arbeit weitgehend ab, ob er nun Vorgesetzter oder Untergebener ist. Die Erklärung der simpelsten volkswirtschaftlichen Zusammenhänge gehörte doch ebenso zu den Grundaufgaben der Bildung wie die Kenntnis der einfachen Mathematik. Man macht sich üblicherweise gar keine Vorstellungen von der Primitivität der kaufmännischen, volkswirtschaftlichen und soziologischen An-

sichten der Schulentlassenen. Diese Unkenntnis der Zusammenhänge aber ist der Grund für die vielen Mißverständnisse staatlicher und selbst betrieblicher Maßnahmen, aber ebenso sehr für das soziologisch unverständige Verhalten vieler Unternehmer. Die "Wiedereinführung des Faktors Mensch" in der Berufsausbildung, nachdem diese von technizistischen, "im falschen Sinne auf unmittelbare Nützlichkeit ausgerüsteten Bestrebungen ihres eigentlichen Inhaltes entleert worden war" ⁴²⁷⁾, sind arbeitsklimatisch grundlegende Forderungen. Die Besinnung der Bildung auf das eigentliche "Humane" bringt ein klareres Bewußtsein von der sozialen, wirtschaftlichen und technischen Totalität ⁴²⁸⁾ (Friedmann, a. a. O. Seite 248) der Arbeit.

"Eine solche ... Ausbildung beinhaltet notwendig einen neuen und vollkommenen Erziehungsbegriff, der ... einen Bildung und Berufsarbeit in sich versöhnenden Humanismus bejaht". ⁴²⁹⁾

Das gilt als Forderung für das erziehliche Wirken aller staatlichen und staatlich geförderten Erziehungsinstitutionen; die finanziellen Konsequenzen einer dergestalt breiten Auffassung ⁴³⁰⁾ sind natürlich groß ⁴³¹⁾ ⁴³²⁾.

Die richtungsweisenden Ausführungen Friedmanns gelten nicht nur in ihrer dortigen Beschränkung auf das Berufsschulwesen, sondern für das Bildungswesen gemeinhin.

Eines der arbeitsklimatisch entscheidendsten Gebiete der Ausbildung ist die Lenkung der Berufswahl. Die Berufsberatung ist in den europäischen Ländern fast ausschließliches Aufgabengebiet der kommunalen Einrichtungen. Die private Initiative wäre hier in der Tat recht anfechtbar, da sie dem stetigen Vorwurf des Eigeninteresses begegnete. Die Bedeutung der richtigen Berufswahl für das Arbeitsklima und die Gemeinschaft ist aber so stark, daß diese Tätigkeit nur einer Institution übertragen werden kann, die den großen Rahmen der soziologischen Bedeutung frei von privaten Interessen zu überblicken vermag.

F. Baumgarten ⁴³³⁾ betont den starken Einfluß der richtigen Berufswahl für die Arbeitsfreude in allen arbeitsklimatischen Untersuchungen. Unter dem "richtigen Beruf" darf natürlich nicht eine unveränderliche Fixiertheit der menschlichen Eigenschaften verstanden werden. Das ist ein Irrweg, den die Übertreibung der psychoanalytischen, psychotechnischen und physischen Tests in den USA fördert. Friedmann ⁴³⁴⁾ bringt zahlreiche Beispiele für die Beweglichkeit der Berufsfähigkeiten. Das ändert aber nichts an der grundsätzlichen Bedeutung einer klugen Berufsberatung ⁴³⁵⁾. Diese steckt in Deutschland noch in jeder Hinsicht in den Kinderschuhen. Ohne die Technisierung der Berufseignungstests und die Manie der Psychoanalyse von den USA übernehmen zu wollen, darf man doch feststellen, daß der Dilettantismus

vieler Arbeitsämter bei der Berufsberatung ziemlich augenscheinlich ist. "Sie beschäftigen sich gerne mit Metall? Dann werden Sie am besten Heizungsbauer oder Bauschlosser, - das sind gerade Mangelberufe!" Das wurde mir z. B. nach der 6. Klasse der Oberschule an Berufsberatung im Arbeitsamt zuteil.

Wenn man sich eine ehrliche Rechenschaft darüber abzulegen versucht, wie groß der Einfluß auf die tatsächliche Berufswahl zufriedenstellend ist, so wird man zu recht minimalen Ergebnissen kommen. Es wäre ungerecht, das immer der Dürftigkeit der Beratungsargumente anzukreiden. Es sind vielmehr materielle Hindernisse mannigfachster Art, die selbst die Verfolgung richtiger Ratschläge vereiteln. Abgesehen von der staatlicher Einflußnahme weitgehend entzogenen Familienmeinung ⁴³⁶⁾ über den richtigen Beruf des Jugendlichen sind es die finanziellen Probleme der Berufsausbildung.

Mit den staatlichen Bemühungen um einen allgemeinen Zugang zu den Bildungsstätten liegt es in der Tat im argen. Die hier vertretene Lösung ist dabei durchaus nicht in einer völligen Übernahme der Bildungskosten durch das Kollektiv zu suchen. Unter Bildungskosten sind dabei aber nicht die Schulgelder allein aufzufassen. ⁴³⁷⁾ Hanns Bayer ⁴³⁸⁾ hat in einem Referat vor der Landeskonferenz des DGB auf die weite Entfernung von dem "Ideal" eines allgemeinen Zugangs zu den Bildungsmöglichkeiten hingewiesen.

Die Sozialisierung der Ausbildungskosten stößt dabei auf ähnliche moralische und ethische Bedenken, wie sie in der Familienpolitik bereits formuliert wurden. ⁴³⁹⁾ ⁴⁴⁰⁾

Eine wohldurchdachte Verbindung staatlicher Förderung mit der persönlichen Begabung und der Bedürftigkeit ist durchaus nicht so einfach zu erreichen. Die Diskussion darüber ist erst seit kurzem erneut in Gang gekommen ⁴⁴¹⁾.

g) Die Betriebsgrößenpolitik

In den Vorausläufen zu seiner hier einschlägigen Untersuchung über das System einer "Gruppenfabrikation" stellt Hellpach die Frage: "Ist die Fabrik eine menschlich zweckdienliche, überhaupt menschlich wirkungsvolle Erscheinungsform des gewerblichen Lebensraumes?" ⁴⁴²⁾ Es wird dabei die Fabrik als ziffernmäßig wie räumlich dichte "Massenversammlung" gesehen ⁴⁴³⁾, - ein quantitatives wie qualitatives Raumproblem.

Es ist den mannigfachen Untersuchungen über die gesundheitlichen und psychisch-moralischen Wirkungen wenig Neues hinzuzusetzen. Handelt es sich doch bei der Betriebsgröße um das meist erwähnte Element des Arbeitsklimas überhaupt. Der Schritt in der gewerblichen Produktion vom mehr oder weniger großen Handwerksbetrieb zur Fabrik ist in sozialpsychologischer Erkenntnis längst als ein qualitati-

ves Ereignis gewertet - nicht nur als quantitative Vergrößerung erachtet worden. An irgendeinem unberechenbaren Punkte wird die Zahl der Betriebsangehörigen zur anonymen Beziehung zwischen ihnen umschlagen und die ganzen bedenklichen sozialpsychologischen Folgen nach sich ziehen: Verringerte Selbstbestimmung ⁴⁴⁴⁾ des Arbeitszieles und der -verrichtung, abnehmender menschlicher Kontakt zum Vorgesetzten und selbst zum Mitarbeiter.

Der Einfluß der Betriebsgröße auf die "proletarische" Bewußtseinsbildung wurde schon dargestellt ⁴⁴⁵⁾. Die Begründung des besonderen, einer sozialen Befriedigung entgegenstehenden, proletarischen Selbstbewußtseins geschieht gerade an jener Massenhaftigkeit des Arbeitscharakters ⁴⁴⁶⁾ ⁴⁴⁷⁾.

Die Skepsis gegenüber dem noch vor einem halben Jahrhundert rückhaltlos angebeteten Großbetrieb ⁴⁴⁸⁾ hat in neuerer Zeit in volkswirtschaftlichen wie soziologischen Erwägungen immer weiteren Platz eingenommen. Hellpach ⁴⁴⁹⁾, Rosenstock ⁴⁵⁰⁾, Roepke ⁴⁵¹⁾ untermauern ihre Vorschläge und Lösungsversuche zuerst mit einer Ablehnung des angeblich falschen Arguments von der technischen Unabwendbarkeit des Großbetriebes. In dem Maße, wie der Glaube an die technische und soziale Überlegenheit des Großbetriebes ins wanken gerät, bietet sich den staatlichen und kommunalen Organen eine weitere, einfachere und damit auch tunlichere Wirkungsmöglichkeit zu deren Beeinflussung. Die breite Skala ginge dabei von einer Begünstigung der "Werkstattassiedlung" durch eine neue zu schaffende angepaßte Rechtsordnung ⁴⁵²⁾ (notfalls bis zu deren staatlichen Erzwingung! Rosenstock ⁴⁵³⁾) bis zur steuerrechtlichen Behandlung der verschiedenen Betriebsgrößen ⁴⁵³⁾. Es gibt im gegenwärtigen deutschen Gesellschaftsrecht keine klare Rechtsform für eine derartige Aussiedelung von Gewerbegruppen aus der Fabrik und damit eine Entfernung von allen hygienischen, psychologischen, verkehrsmäßigen und moralischen Problemen der Fabrikarbeit. Die dadurch mögliche Erfassung des globalen Arbeitsklimas wurde überhaupt noch nie versucht. Das Gesellschaftsrecht ist in seinen wesentlichen Zügen seit der Gründung des Deutschen Reiches (1871) dasselbe geblieben. Die Rechtsordnung ist immer weit hinter den Forderungen zurückgeblieben, die schon nach dem ersten Weltkrieg und noch mehr nach dem zweiten an sie gestellt wurden. ⁴⁵⁴⁾

Man braucht in dieser Feststellung keine dogmatische Haltung gegen den Großbetrieb einzunehmen, die technischen Voraussetzungen sind aber durchaus nicht so uniform und unveränderlich zugunsten des Großbetriebes, als daß eine staatliche Einflußnahme stets nachteilige Folgen auf die Wirtschaftsproduktivität haben müßte ⁴⁵⁵⁾.

Die Entwicklung der personalsparenden Automatisierung läuft darüber hinaus ja auch beim unabdingbaren Großbetrieb der Montan- und Schwerindustrie auf

einen Abbau der Massenhaftigkeit der Arbeit hinaus. Die technischen Voraussetzungen für eine Förderung des Kleinbetriebes sind durch die kommunalen Einrichtungen sowohl in ihrer Schulpolitik ⁴⁵⁶⁾ als auch in der Steuerpolitik zu beeinflussen. ⁴⁵⁷⁾

Eine staatliche Befassung mit den arbeitsklimatischen, soziologischen Fragen der Betriebsgröße drängt sich nach der erfolgten Beseitigung der Kriegsschäden um so mehr auf, als man die Entwicklung diesem Ziele zuliebe ziemlich treiben ließ. Das bedrückende Trauerspiel bei dem Kampf um eine eigene Konzeption des Kartellrechtes im Bundestag und den Ausschüssen ist ein Zeichen für den eklatanten Mangel an zielbewußter Betriebsgrößenpolitik, die sich ja hier deutlich mit Marktgestaltungsfragen identisch zeigt. Diese pflegen in der allgemeinen Wirtschaftspolitik meist ein größeres Gewicht zu erhalten als jene des Arbeitsklimas ⁴⁵⁸⁾. Der industrielle Wiederaufbau steht zweifelsohne im Zeichen des wiedererstandenen Großbetriebes ⁴⁵⁹⁾, und man wäre leicht versucht, in dieser Entwicklung das Zeichen für eine immanente technische und soziologische Zwangsläufigkeit zu erblicken. Dem ist aber nur mit großen Einschränkungen so. Zuerst darf ganz allgemein gesagt werden, daß die negativen soziologischen Folgen ⁴⁶⁰⁾ der großbetrieblichen Vermassung sehr wohl die errechenbaren Kostenvorteile des Großbetriebs kompensieren oder sogar übertreffen können. ⁴⁶¹⁾ Zweitens ist die technische Entwicklung zum Teil ganz einfach deshalb im alten Stile weiterverlaufen, weil es an neuen Konzeptionen der Staatspolitik fehlte, - oder weil diese nicht die entscheidende programmatische Stoßkraft besaßen. Die unveränderte Rechtsordnung lieferte obendrein die alten Geleise, auf denen die alte - neue Großbetriebsentwicklung weiterrollte.

Der standardisierte Massengeschmack als Absatzgrundlage ⁴⁶²⁾ großbetrieblich erzeugter Massenkonsumartikel ist nicht etwa nur Ursache sondern auch Folge dieser Art der Produktionsform. Dieser "circulus vitiosus" gegenseitiger Bedingung von "Masse und Masse" ist ein deutliches Zeichen für die soziologische Verbundenheit kultureller, technischer und arbeitsklimatischer Phänomene. ⁴⁶³⁾

2. Existenz und Betätigung der Arbeitnehmerorganisationen

H. Groß ⁴⁶⁴⁾ erklärt den grundsätzlichen Unterschied der US-Gewerkschaften von den europäischen aus ihrer völlig andersartigen Geschichte. Die europäischen Gewerkschaften hatten von Anfang an eine wesentlich vielseitigere politische Frontstellung mit globalen Interessen einzunehmen; den feudalen Gesellschaftsschichten war nur mit einer soziologisch begründeten Aggressivität beizukommen, die von vornherein eine Änderung der gesamten

gesellschaftlichen Schichtung anstreben mußte, da die bestehende Ordnung eine wirksame Verfechtung der Arbeitnehmerinteressen aus sich heraus stets bedrohte. Hier ist der Grund für die Tatsache zu suchen, daß die europäischen Gewerkschaften seit Marx bis heute ihr großes Ziel in einer Umwandlung der bestehenden Gesellschaftsordnung sahen. Der seltsam anmutende Umstand liegt doch vor allem darin, daß die angestrebte Beseitigung der praktischen proletarischen Existenz der Arbeitnehmer gerade in der Betonung ihres proletarischen Klassendaseins gesucht wird. Die Klassenkampfidee war das schärfste Schwert der Arbeitnehmerverbände im Kampf um die gesellschaftliche Umwandlung.⁴⁶⁵⁾ Dieses Schwert bedurfte aber gestern wie heute einer dauernden Nachschärfung seiner Schneide, die sich wie jede Ideologie dann abwetzt, wenn sie lange strapaziert wird.

Die enge Ehe zwischen den sozialistischen Parteien und den Gewerkschaften liegt in der ideologischen Übereinstimmung ihrer Grundlagen⁴⁶⁶⁾. Aus dieser nur wenig veränderten Stellung kommt der gleichbleibende Zwang zu kämpferischer Dynamik, die sich an Kopf und Herz der Arbeitnehmer wendet. Man wird sich mit dieser Feststellung viele Feinde zuziehen, - aber es ist einfach nicht zu übersehen, daß die gewerkschaftliche Praxis nach dem zweiten Weltkrieg eher eine Verstärkung der klassenkämpferischen Propaganda zeigte als umgekehrt.⁴⁶⁷⁾

Die versteiften Haltungen sind hier ähnlich jenen nach dem ersten Weltkrieg, wo eine sozialreformerische Bemühung immer wieder an der stereotypen Betonung der gesellschaftlichen Machtkämpfe sich verbog. Von Zwiedineck Südendorst beschreibt diese Fragen von 1924⁴⁶⁸⁾ mit einer Schärfe, die auch heute noch nichts von ihrer Gültigkeit verloren hat.

Eine wie auch immer geartete Interessenvereinigung wirtschaftlicher Art, wie sie die Gewerkschaften nun einmal darstellen⁴⁶⁹⁾, wird den Zwang zur Dynamik aus dem einfachen Grunde schon deshalb nicht vermeiden können, weil sie stets gehalten ist, ihre Daseinsberechtigung vor ihren Mitgliedern neu zu beweisen. Wenn ihr dabei eine Ideologie zur Untermauerung ihrer Forderungen zur Verfügung steht, die jede Ablehnung derselben strategisch von vornherein als "gesellschaftsfeindlich" abstempelt, dann ist es verständlich, daß es nur große Geister übers Herz bringen werden, eine solche Ideologie über Bord zu werfen. Das publikatorische Auftreten der deutschen Gewerkschaften ist doch eine einzige Bemühung, den Klassengedanken bei den Arbeitnehmern nicht einschlafen zu lassen.

Die arbeitsklimatischen Konsequenzen des proletarischen Klassenbewußtseins haben wir bereits kennengelernt⁴⁷⁰⁾. Die Beseitigung des Ohnmächtigkeitsgefühls der Arbeiter⁴⁷¹⁾ wird nicht über die Hebung seines individuellen Selbstbewußtseins angestrebt, - so sehr das auch betont wird -, sondern in allen

Publikationen immer wieder über die Organisation der Klasse. Die Spanne der Veröffentlichungen in dieser Richtung geht von einfältigen Aufsätzen⁴⁷²⁾ bis zu grundsätzlichen Verkündigungen eines Dr. Viktor Agartz⁴⁷³⁾, der jede außertarifliche Sozialpolitik der Betriebe⁴⁷⁴⁾ mit dem Hinweis ablehnte, sie seien raffinierte Versuche, die Solidarität der Arbeitnehmer zu zerstören⁴⁷⁵⁾. Wenn sich der schlichte Arbeitnehmer diese These zu eigen machte, dann müßte ihm jede Besserbehandlung durch den Unternehmer, die "über dem Tarif" liegt, geradezu als Bedrohung seines eigenen Klasseninteresses vorkommen. Der scheinbare Gegensatz zwischen dem menschlich-betrieblichen Interesse des Arbeitnehmers und seinem Klassen-Interesse ist eine geschickte polemische Färbung zur Aufrechterhaltung gewerkschaftlicher Machtstellung. Es wäre hier recht wissenswert, die Meinung eines grundsätzlich "vermachtungs"-feindlichen Theoretikers wie Professor Bayers zu dieser offenkundigen Machtpolitik im eigenen Lager zu hören. Das Mißbrauchsproblem der Macht⁴⁷⁶⁾ wird ja nicht dadurch gelöst, daß man diese tunlichst in der eigenen Faust besitzt⁴⁷⁷⁾. Eine starke Unterströmung des Machtmotivs bei den Gewerkschaften ist bei den kürzlichen Streikauseinandersetzungen in der schleswig-holsteinischen Metallindustrie unverkennbar^{478) 479)}.

Da war kein Mittel unrecht, um die "Streikmoral" zu stützen. Die klassenkämpferische Propaganda wurde dabei mit allen Mitteln moderner Rattenfängerei betrieben, angefangen vom Kino bis zum gemeinsamen Absingen kämpferischer Lieder. Die geradezu brutale Auseinandersetzung mit Streikmüden⁴⁸⁰⁾ ließ jede Spur menschlichen Taktes vermissen.

Ohne auf die Berechtigung der Streikgründe überhaupt einzugehen (die wir andernorts z. T. voll unterschreiben⁴⁸¹⁾), darf man doch folgern, daß diese Äußerungen der Gewerkschaftspolitik einen Rückfall in finsterste klassenkämpferische Methoden darstellte⁴⁸²⁾. Die Radikalisierung der Arbeitnehmer, die mit geschickten Veranstaltungen zuerst angestrebt wurde, war der Beherrschung durch die Gewerkschaften bereits entglitten, als die erste Abstimmung zum Streikabbruch stattfand. Es läßt sich nicht leugnen, daß jene norddeutschen Ereignisse einen bitteren Einfluß auf die Beziehungen der Arbeitnehmer und Arbeitgeber auf Jahre hinaus im Arbeitsklima haben werden. Dem Unternehmerverband kann in diesen Auseinandersetzungen zumindest ein weniger scharfmacherischer Ton anerkannt werden. Man würde allerdings wissenschaftlich etwas leichtgläubig verfahren, wenn man die arbeitsklimatische Wirksamkeit des BDI grundsätzlich nur nach dem zugegebenermaßen gemäßigten Ton seiner Publikationen beurteilen möchte⁴⁸³⁾. Es ist lediglich eine Art Aristokratisierungstendenz, die in ihm jene Arbeitgeber an das Mikrofon stellt, deren Auffassungen vernünftiger als die des Durchschnitts seiner Mitglieder sind⁴⁸⁴⁾. Das arbeitnehmerische Mißtrauen richtet sich hier meist weniger gegen den Inhalt der Verlautbarungen als gegen deren vermeintliche Uneh-

lichkeit, Die Haltung von O. A. Friedrich (Phönix-Gummiwerke)⁴⁸⁵⁾ ist durchaus nicht für die Mehrzahl der BDI-Mitglieder typisch. wenngleich es gerade solche Veranstaltungen einer fruchtbaren Diskussion zwischen Gewerkschaften und Arbeitgeberverbänden sind⁴⁸⁶⁾, die den Glauben an eine arbeitsklimatisch-ersprißliche Verständigung trotz der Propagandaexzesse nicht verschwinden lassen.

Die Forderungen nach Arbeitszeitverkürzung⁴⁸⁷⁾ sind derzeit immer wiederkehrende Punkte im Programm der Gewerkschaften. Abgesehen von dem sattsam bekannten Spiel zwischen Gewerkschaft und Unternehmerverbänden, die sich den "schwarzen Peter" bei der Frage nach der Schuld an Preisauftrieben hin- und herschieben, ist die arbeitsklimatische Wirkung dieses Programms vorerst noch recht unklar. Zumindest aber ist anzunehmen, daß die Unzufriedenheit der Arbeitnehmer in all jenen Betrieben wächst, die auf die Arbeitszeitverkürzung noch nicht eingehen konnten oder wollten. Die globale Formulierung dieser Forderungen schafft auf jeden Fall eine schwierige Atmosphäre für alle Verhandlungen. Den besonderen Produktivitätssituationen ist mit solchen Globalforderungen nicht gerecht zu werden, - wohl aber wird die Unzufriedenheit auch jener Arbeitnehmer geweckt, deren betriebliche Lage eine Arbeitszeitverkürzung objektiv nicht erlaubt⁴⁸⁸⁾. Ein gewerkschaftliches Verhandeln im Stile der US-Gewerkschaften mit Einzelbetrieben verminderte die Gefahr unsachlicher Polemik auf beiden Seiten⁴⁸⁹⁾. Groß⁴⁹⁰⁾ zeigt jedoch recht deutliche Ansätze in der US-Wirtschaft zu einer arbeitsklimatisch günstigen Zusammenarbeit zwischen Unternehmensleitung und Gewerkschaft⁴⁹¹⁾.

3. Die Parteien

"Eine Klasse kann herrschen, aber nicht regieren, denn eine Klasse ist eine formlose Masse, regieren kann jedoch nur eine Organisation. Die politischen Parteien sind es, die in der Demokratie regieren."⁴⁹²⁾

Die machtpolitische Notwendigkeit, sich in einer Demokratie einer möglichst großen Stimmenzahl zu versichern, macht es den Parteien unmöglich, sich in ihrer Werbung einseitig an eine "Klasse" zu wenden. Das erzeugt jenen Zustand, den G. Briefs⁴⁹³⁾ als "Die soziale Unreinheit der Partei" bezeichnet. Die eindeutige Propagierung des Klassengedankens durch eine Partei verbietet sich in der Demokratie von selbst. Die Unterscheidung Stammers⁴⁹⁴⁾ ist in der politischen Soziologie ziemlich theoretisch. So ist doch die deutsche Sozialdemokratie nicht nur vom Klassengedanken, wie er im "Erfurter Programm" (1891) formuliert wird, abgerückt, sondern auch vom "... weltanschaulichen Moment". Die Klassenideologie wird zumindest in der Marxschen Form der

dialektischen Geschichtsauffassung ⁴⁹⁵⁾ von keiner großen Partei in Deutschland mehr vertreten.

Die Gewerkschaften sind dagegen viel klassenreiner. Dennoch ist ihr Zug zum "Politischen" unverkennbar.

"Der Typ Gewerkschaft, der das Lohnsystem selbst sprengen will, hat den reinen Charakter der Gewerkschaft abgestreift, ist Mischgebilde geworden, das Politisches mit Gewerkschaftlichem verquert." ⁴⁹⁶⁾

Der reine Klassencharakter der Gewerkschaften gestattet ihnen auch härteste Formulierungen klassenkämpferischer Parolen, - die den obigen Übergang ins politische dennoch nicht zu vermeiden brauchen -, ohne, wie eine Partei, den Stimmenverlust der Wähler aus anderen Klassen befürchten zu müssen. ⁴⁹⁷⁾ Die klassenkämpferische Zurückhaltung der sozialistischen Parteien ist eine taktisch recht kluge Reaktion auf den Umstand, daß man die schärferen Töne ohne politischen Schaden den Gewerkschaften überlassen kann ⁴⁹⁸⁾. Mit einer gelegentlichen Hilfeleistung für den gewerkschaftlichen Ehepartner vergibt man sich taktisch viel weniger.

Es wäre aber m. E. verfehlt, wegen dieser parteilichen Zurückhaltung eine völlige Abkehr vom Marxschen Gedankengut zu erwarten, das dem Arbeitsklima so nachhaltig seine klassenkämpferischen Züge eingrub, daß selbst "bürgerliche" Parteien (z. B. im "Aalener Programm der CDU") ihre Konzessionen an diese Stimmung zu machen bereit waren. Die kräftigen Hilfestellungen, die sich Gewerkschaften und sozialistische Parteien in der Verfechtung dieses Gedankens leisten, sind nicht zu übersehen. Über das Aussehen der gewerkschaftlich angestrebten "Wirtschaftsdemokratie", wenn sie erst einmal über diese strategische Ehe erreicht wäre, wird man sich da keine Illusionen machen dürfen. Die Geschlossenheit der gewerkschaftlichen Klassenideologie gegenüber dem konzessionsbereiten Parteisozialismus erweist sich immer wieder als das stärkere Element - und so wohl auch in einem "wirtschaftsdemokratischen" Arbeitsklima.

Dieser kurze Versuch einer Analyse des Verhältnisses zwischen Sozialdemokratie und Gewerkschaften ist das Ergebnis weitgehend spekulativer Gedankengänge. Im wesentlichen finden sie sich allerdings auch schon bei R. Michels bestätigt ⁴⁹⁹⁾.

Wenn man auch den "Wahlsozialismus" nicht bedenkenlos der Demagogie verdächtigen darf, so läßt doch die Übermacht des Klassengedankens bei den Gewerkschaften gegenüber den ideologisch weit weniger standfesten Parteisozialisten die allfällige Richtung dieser politischen Ehe wohl arbeitsklimatisch als gefährlich erahnen ⁵⁰⁰⁾.

"Dieses Sehnen nach Massenhaftigkeit, das in parlamentarischen Systemen zum Sehnen nach dem Maximum der Wählerschaft wird, bedeutet für die sozialistischen Parteien einerseits den Verzicht auf ihre Sektenhaftigkeit, andererseits aber prinzipiell Verwässerung und opportunistische Wandelbarkeit 501) 502). Dieser Opportunismus ist taktisch leicht aufrecht zu erhalten durch diese Verwandtschaft in der Ideologie. Während von der politischen Partei die breite Gesellschaft propagandistisch angesprochen wird, bemüht sich die Gewerkschaft um tiefe und ausschließliche Erfassung der arbeitnehmerischen Klasse über die Mobilisierung des Klasseninteresses.

C.

Elemente des Gemeinschaftslebens

Wegen der Komplexität und Vielfältigkeit dieser Elemente verzichtet diese Arbeit auf eine detaillierte Darstellung der Einflüsse auf das Arbeitsklima, die man neben den "gesellschaftlichen Elementen" mit dem Terminus "Einflüsse des Gemeinschaftslebens auf das Arbeitsklima" bezeichnen müßte. Diese umfassenden soziologischen Fragen sollen in ihrer Wichtigkeit für das Arbeitsklima durchaus nicht geleugnet werden, jedoch würde ihre nähere Analyse naturgemäß den Rahmen dieser Arbeit übersteigen. Aus diesem Grunde sei im Interesse einer katalogmäßigen Vollständigkeit nur eine Aufzählung der wichtigsten Perspektiven hier geboten:

1) Die Familiengemeinschaft

Die Familiengemeinschaft ist der einzige "Sozialorganismus" 503) im strengen, biologischen Sinne und als solche auch der einzige Überträger der dispositiven menschlichen Bereichsmerkmale 504) 505). Die Familie ist aber nicht nur Fortpflanzerin erblicher Dispositionen (psychischer und physischer Natur), sie ist auch gestaltende und erziehende Umwelt. Sie ist vielseitige Gemeinschaft; in Ernährung 506), Wohnung 507), Geschlechtsleben 508), Erziehung 509) 510), Unterhaltung 511) 512) und Arbeit 513).

2) Die Kirchengemeinschaft

Die qualitativen Unterschiede der Kirchengemeinschaft als Arbeitsklimaelemente, verglichen mit jenen der "religiösen Ideen", wurden bereits bei den letzteren gestreift 514). Gerade über dieses Thema fehlen seit Max Webers 515) grundlegenden Ausführungen Spezialuntersuchungen fast völlig. 516)

D.

Der Betrieb

1. Vorwiegend technisch gestaltbare Umstände:

Es gibt über dieses Thema eine reiche Literatur und ausgedehnte Spezialuntersuchungen hauptsächlich aus betriebspsychologischen Federn. Bei den grundlegenden terminologischen Untersuchungen wurde eingangs der Wert dieser Forschungen durchaus bejaht und eingeräumt, daß die notwendigen Detailldarstellungen in dieser Arbeit nur in großen Zügen widerzugeben seien. Bei der Frage nach der technischen Gestaltung des Arbeitsplatzes wird man wohl zuerst an damit nachweisbare physiologische Einflüsse desselben auf die Arbeitenden denken ⁵¹⁷⁾, ohne aber die ebenfalls am Anfang dieser Arbeit erwähnten komplexen Zusammenhänge der Elemente und der physio-psychischen Existenz des Menschen aus den Augen zu verlieren.

a) Gestaltung des Arbeitsplatzes

"Arbeiten" im Sinne unserer Untersuchung ist nicht nur die Verrichtung physischer und geistiger Leistungen an der Arbeitsstelle; auch der bloße Aufenthalt dort ist von arbeitsklimatischem Einfluß. Die Umgebung des Arbeitsplatzes wirkt in beiden Tatsachen auf den Menschen, auf dessen motorische und sensorische Existenz. In dem überschriftlichen Zusatz "vorwiegend" wird die Tatsache zur Geltung gebracht, daß der darüber hinausgehende physiopsychische Zusammenhang nicht übersehen werden darf ⁵¹⁸⁾.

Die motorische Existenz des Arbeitenden wird durch die Arbeitsschwere ebenso berührt wie durch die Arbeitsdauer ⁵¹⁹⁾. Die Ansprüche an Körperkraft und Geschicklichkeit ⁵²⁰⁾ hängen von der Gestaltung des Arbeitsplatzes ab. Da die geschickterfordernden Arbeiten im allgemeinen eine physische Ermüdung des Arbeitenden weniger hervorrufen als die krafterfordernden, ist bei der Konstruktion von Maschinen und Werkzeugen vor allem auch auf eine Verringerung der erforderlichen kinetischen Energieleistungen des Arbeitenden zu sehen. Es gibt eine physiologisch beste Rationalisierung der Maschinen, die durchaus mit der technischen Maximalität nicht identisch ist. Friedmann ⁵²¹⁾ nennt das die "Anpassung der Maschine an den Menschen". Gerade über diese Fragen gibt es eine reiche Literatur, vor allem innerhalb des REFA-Programmes und in arbeitswissenschaftlichen Verlagen ⁵²²⁾. Die schon erwähnten Rationalisierungsvorstellungen Taylors sind bis heute vor allem in baubetrieblichen Unternehmungen noch nicht überwunden ⁵²³⁾. Die technischen Erleichterungsmöglichkeiten reichen von der einfachen Gestaltung der Werkzeuge zum Tragen, Schaufeln, Karrefahren bis zur technischen Ausbildung der

Maschinen. 524)

Die Beanspruchung grobmotorischer Körperkraft hat im allgemeinen im industriellen Arbeitsklima einen deutlich abnehmenden Trend. 525) Die produktions- und kalkulationstechnische Mechanisierung und Automation der physikalischen Vorgänge ist dafür die Ursache. Es sei lediglich die einfache Erwägung festgestellt, die m.E. selten in ihrer Bedeutung angeführt wird, - vielleicht weil sie viel zu banal erscheint; die simple Frage nach dem "Sitzen" oder "Stehen" bei der Arbeit. Es gibt hier zweifelsohne eine Mehrzahl betrieblicher Führungskräfte, vor allem Werkmeister, die eine ausgesprochen traditionsbedingte Abneigung gegen das Sitzen bei der Arbeit überhaupt haben; "ein sitzender Arbeiter ist ein fauler Arbeiter" ist die gängige Begründung für derartige Verbote 526) 527). Körperliche Auswirkungen langen Stehens sind vor allem Kreislaufschäden (Krampfadern) und skelettäre Verformungen der Beine und Füße. Dabei läßt sich ein Sitzverbot in sehr vielen Fällen arbeitstechnisch überhaupt mit keinerlei höheren Produktionsergebnissen beim Stehen rechtfertigen. Selbst dann, wenn das Sitzen im allgemeinen von der Betriebsleitung nicht beargwöhnt und verboten wird, entsprechen die Sitzgelegenheiten in vielen Fällen nicht den besonderen physiologischen Erfordernissen der speziellen Arbeitsart. Die Konstruktion sinnvoller industrieller Spezialsitzmöbel ist durchaus eine Aufgabe von arbeitsklimatischer Bedeutung.

Auch über die sensorische Bedeutsamkeit der Arbeitsplatzgestaltung ist reichliches Beobachtungsmaterial vorhanden.

Über die optischen Erfordernisse bei der Einrichtung der Arbeitsstelle in "Licht und Farbe" unterrichtet vorzüglich Stenzel 528). Die physiologischen Folgen der Farben und des Lichts werden in neuerer Zeit gründlich untersucht. 529) F.J. Roethlisberger und W.J. Dickson 530) haben in ihren Untersuchungen bei den Arbeitnehmern der WESTERN ELECTRIC COMPANY die Bedeutung der farblichen Gestaltung des Arbeitsplatzes zum ersten Mal eingehend untersucht, wobei ihnen die ganze finanzielle Unterstützung eines großen Industriekonzerns zur Verfügung stand. Die Entwicklung der Beleuchtungstechnik hat große arbeitsklimatische Fortschritte gebracht. Eine gewisse technologische Entgleisung dieser Bemühungen wurde lange Zeit durch die sogen. "Neonröhren" 531) repräsentiert. Es ist erfreulich, daß diese in neuester Zeit mehr Rücksicht auf farbpsychologische Feststellungen nehmen, welche durch besseres Sehen 532) 533) allein noch nicht erfüllt sind. Die jeweils verschieden zu haltende Abstimmung von Licht und Schatten hält die Ermüdung der Augen eher hintan als einförmige Helligkeit 534). Die häufigen Kopfwehklagen, Augenschmerzen (Flimmern, Verzerrung der Sehachse usw.) sind sehr oft ebenso Folgen unsachgemäßer Beleuchtung wie Greifunsicherheit

an Maschinen und Werkzeugen. Die letztere beeinflusst sehr deutlich die Unfallhäufigkeit 535) 536).

Unfallverhütung ist nicht nur als Vermeidung akuter Schäden des Organismus aufzufassen. Es sind gerade die chronischen Einflüsse des Arbeitsplatzes auf die Gesundheit, welche von der Betriebspraxis oft vernachlässigt werden. Die sog. "hygienische Gestaltung des Arbeitsplatzes" ist ein Bestandteil der Unfallverhütung gegenüber chronischen Elementen 537).

Das am häufigsten beklagte hygienische, bzw. unhygienische Element des Arbeitsklimas ist zweifellos der Lärm, - aber auch das bisher am wenigsten bekämpfte! Wenn von der staatlichen Lärmbekämpfung aus bisher recht wenig geschehen ist, so findet das seine Parallele in den geringfügigen betrieblichen Bemühungen in diesem Punkte. Dabei verschantzt man sich in den meisten Betriebsleitungen gern hinter der angeblichen technologischen Unabwendbarkeit des Lärms 538). Wenn man von einigen wirklichen Ausnahmen absieht (z.B. Karosseriestahlpressen), so ist diese Haltung lediglich ein bequemes Ausweichen vor dem geistigen und finanziellen Aufwand der "Entlärmung". Sogar Preßluftschlämmer 539) können um mehr als die Hälfte ihrer Phonzahl gedämpft werden. Mit Schallverschluckverkleidungen ist die Phonzahl industrieller Arbeitsräume meist ebenso zu verringern, wie eine Veränderung der besonders gesundheitsschädlichen hohen Schallfrequenzen möglich ist. Die Schädlichkeit des Lärmes ist von Prof. v. Tischendorf 540) in drei Stufen eingeteilt worden:

- | | | | | | |
|-----|----|---|-----|---|--|
| I | 30 | - | 65 | = | psychische Wirkung |
| II | 65 | - | 90 | = | psychische + vegetative Wirkung |
| III | 90 | - | 120 | = | psychische + vegetative + otologische Wirkung. |

Die Grenze von 90 Phon wird dabei von vielen eisen-, holz- und faserverarbeitenden Industrien dauernd überschritten. 541) 542) 543)

Die Ausrüstung mit Hörschutzmitteln 544) wäre nur der letzte Weg in den diesbezüglichen arbeitsklimatischen Bemühungen; Dämpfung der Lärmerzeuger durch Gummi 545), Antidröhnbeläge (z.B. Marke TEROSON), Schallschluckmittel (z.B. von der Firma E. Bohle in Hamburg und Haacke Algostadt GmbH in Celle/Hannover) und dichte Wände 546) vermögen in den meisten Fällen den Lärm soweit herabzumindern, daß die arbeitsklimatischen Wirkungen wenigstens im Bereich der o.a. Stufe I bleiben. Die Konstruktion technisch leiser Maschinen ist selbst in den bisher hoffnungslos erscheinenden Fällen schon gelungen, wobei wider Erwarten sogar die Produktivität dieser Maschinen stieg 547) 548).

Die Publikation des "Deutschen Arbeitsringes für Lärmbekämpfung" entkräftet die meisten betriebspraktischen Argumente von der Kostspieligkeit und Unmöglich-

lichkeit der Lärmverminderung. Auch das "Institut für Schall- und Wärmeschutz" in Essen und der "Verlag für angewandte Wissenschaften" in Baden-Baden (Zschr. "Lärmbekämpfung") liefern wertvolle Hinweise für die Lösung betrieblicher Lärmprobleme.

Um die Lärmwirkung feststellen zu können, ist ein ausgesprochenes Krankwerden nicht erforderlich. Prof. v. Tischendorf⁵⁴⁹⁾ bezeichnet als "Gesundheitsgefährdung" durch den Lärm bereits den Umstand, daß das "optimale, psychische und soziale Wohlbefinden" gestört ist⁵⁵⁰⁾, (nach der Definition der UNO-Weltgesundheitsorganisation).

Es war m.E. eine bedauerliche Verirrung der Betriebspsychologie, in den Arbeitsstätten die sog. "Zweckmusik" auch nur versuchsweise einzuführen. Selbst mit der Zustimmung der Arbeitenden läßt sich eine derartige "Kuhstallmethode"⁵⁵¹⁾ nicht ausreichend begründen, denn die Pflege der Lärmneurose ist und bleibt auch dann kultur- und gesundheitstötend, wenn sie durch momentane ("Milch"-)Produktionserhöhung gerechtfertigt erscheint. Nur dort, wo dieser Arbeitsplatzmusik nicht der geringste Antriebscharakter anhaftet, wird man sie auch unter dem etwas weiteren Horizontwinkel der arbeitsklimatischen Betrachtungsweise gegenüber der betriebsklimatischen dulden können. Wo aber hat die Musikberieselung der Arbeitenden nicht diesen Charakter zumindest im Denken irgend eines "Produktivitäts"-Fachmannes? Solche versteckten Tendenzen werden von den Arbeitenden im übrigen meist schnell durchschaut. Wie der Zweck einer solchen Arbeitsstättenmusik auch sein mag: die Ertötung des kulturellen Musikempfindens ist eine unleugbare Folge solcher betriebsklimapflegerischen Verirrungen^{552) 553)}.

Der Lärm als arbeitsklimatisches Element erfüllt nahezu sämtliche Voraussetzungen einer Parallelisierung mit meteorologischen Klimaelementen, die wir an den Anfang dieser Untersuchungen gestellt hatten⁵⁵⁴⁾. Es gibt eine "allgemeine Erfassbarkeit"⁵⁵⁵⁾, eine mögliche "Bewußtheit und Unbewußtheit"⁵⁵⁶⁾, Unabhängigkeit der Wirkung von der absoluten Größe (mit Einschränkungen)⁵⁵⁷⁾, "unvollständige Summierbarkeit"⁵⁵⁸⁾, "Periodizität"⁵⁵⁹⁾, "akute und chronische Wirkung"⁵⁶⁰⁾, "psychische und physische Wirkung"⁵⁶¹⁾, "individuelle Empfindungsverschiedenheit"⁵⁶²⁾. Nach diesen Gesichtspunkten hätte eine detaillierte Untersuchung der Lärmwirkung zu erfolgen.

Die gesundheitliche Beeinträchtigung durch Staub, Abgase und Ruß wurde wesentlich früher wissenschaftlich erforscht als jene des Lärms. Die Erkrankungen der Atemwege und daraus hervorgehende organische Schäden sind in dem Katalog der Berufskrankheiten⁵⁶³⁾ längst enthalten. Die Industrie hat im Unterschied zur Lärmbekämpfung schon vor mehreren Jahrzehnten weitgehende technische Maßnahmen zur Entstaubung der Arbeitsstätten getroffen,

ebenso zur Beseitigung der Abgase ⁵⁶⁴). Diese Vorkehrungen haben sich wegen der Rückgewinnung z. T. wertvoller Rohstoffe auch unmittelbar und rechnungsmäßig als rentabel erwiesen ⁵⁶⁵). Die Wirkung der oben angeführten Einflüsse auf dem Weg über die Atmosphäre bringt sie als arbeitsklimatische Elemente in unmittelbare Verwandtschaft mit den Meteoro-Klimaelementen. Die eingangs behauptete enge "heuristische" Verbindung der beiden Klimataforschungen ist hier zur Identität ihrer Elemente geworden; die wissenschaftlichen Ergebnisse und Forschungsmethoden ⁵⁶⁶) sind hier annähernd dieselben, - stets brauchen sie die wissenschaftliche Verbindung z. B. mit der Medizin und der Psychologie.

Die akuten Klimawirkungen von Staub und Gasexplosionen ⁵⁶⁷) zu verhindern, gehört in die Unfallbekämpfung der Betriebe. Bergwerke, Raffinerien und chemische Betriebe haben bereits einen starken Akzent hierauf in ihrer betriebsklimatischen Wirksamkeit gelegt, nicht zuletzt im eigenen betriebswirtschaftlichen Interesse, um der Abwanderung der Arbeitnehmer von dieser Branche vorzubeugen. Die Staubexplosionen der Bergwerke halten viele Kumpelsöhne davon ab, sich selber der Untertagarbeit zuzuwenden. Die allgemein arbeitsklimatisch bedingte Abneigung gegen Bergwerksbetriebe rührt größtenteils von der gewerbehygienischen Unerfreulichkeit her. -

Außer der Beseitigung der technischen Gesundheitsschadenquellen gibt es die Möglichkeit, die Gefahren durch Schutzkleidung und -geräte abzuschirmen. Das "Handbuch für den Arbeitsschutz" ⁵⁶⁸) bringt eine umfassende Zusammenstellung dieser Schutzmittel. Unter anderem führt es über vierzigertei verschiedene Schutzbrillen an. Die arbeitsklimatische Gefahr liegt heute in den meisten Fällen weniger am Nichtvorhandensein geeigneter Schutzmittel, denn diese sind für die verwickeltsten technischen Erfordernisse bereits vorhanden, sondern in deren Nichtverwendung. Entweder liegt es hier an der mangelnden Aufgeschlossenheit der Betriebsleitung und damit an der Anschaffung oder an den Arbeitnehmern selber.

Die kalkulierbaren Vorteile solcher Schutzmaßnahmen sind nicht jeder Betriebsleitung klar. Der "Kapitalwert" eines unfallgetöteten Arbeiters wirkt sich nicht nur in der volkswirtschaftlichen Bilanz aus. ⁵⁶⁹) ⁵⁷⁰). Die betrieblichen Produktionsstörungen der Unfallfolgen sind doch kalkulierbare Verluste, die durch entsprechenden Schutz zum Teil gemindert werden können. Sehr oft ist es aber nicht der betriebliche Mangel an Arbeitsschutzkleidung und -geräten, der zu Unfällen und Gesundheitsschäden führt, sondern deren Nichtverwendung durch den Arbeiter. Das liegt entweder an mangelnder Aufklärung des Arbeiters über deren Verwendung und zu geringer Propagierung ⁵⁷¹) dieses Unfallschutzes oder an dem Umstand, daß sich der Arbeiter durch sie in der Entfaltung der maximalen Leistung behindert fühlt ⁵⁷²). Das stark augenschädigende Schweißen

ohne Brille ist dafür ein Beispiel. Hier liegt es vor allem an der Entlohnungsgestaltung, diesen Einwand des Arbeitnehmers gegen den Arbeitsschutz zu beseitigen.

Die Propagierung des Unfallschutzes hat vor allem eine psychologische Tatsache zu berücksichtigen, die bereits früher ⁵⁷³⁾ ausgedrückt wurde: die Verschiebung der Elementbedeutung durch ein "tendenzielles Bewußtsein". M.a.W.: die Unfallneigung der einzelnen kann dadurch erhöht werden, daß man ihre Gefahr dem einzelnen so ungeschickt einbleut, daß er sie so gebannt anstarrt wie das Karnickel die Schlange. Die Unfallschwere wird m. E. gerade dadurch höher, daß der Arbeiter oft mit einem geradezu mystischen Horror an die Maschinen und Gefahrquellen herantritt. -

Unfallverhütung ist neben dem technischen Problem ⁵⁷⁴⁾ auch ein arbeitsphysiologisches ⁵⁷⁵⁾ und psychologisches. Die individuell sehr unterschiedliche Reaktion auf ermahnende Ansprachen läßt einen betrieblichen Unfallschutz durch Versammlungen, Vorträge ⁵⁷⁶⁾ und Plakate ⁵⁷⁷⁾ allein noch nicht ausreichen. Der o.e. kinästhetische Sinn ⁵⁷⁸⁾ in der Körpermotorik ist von arbeitsphysiologisch sehr verschiedener Qualität. Seine verschiedene Entwicklung ist auch der Hauptgrund für die Tatsache, daß es prädestinierte "Unfälle"-Typen unter den Arbeitern gibt und solche, die relativ ungefährdet sind. Die Auswahl der Arbeiter für unfallgefährdete mechanische Arbeiten muß mittels geeigneter Testverfahren erfolgen, die eine Prüfung von Bewegungskoordination, -rhythmik und Reaktionsvermögen erlauben. Derartige Testverfahren gibt es viele. Sie gleichen weitgehend jenen, die bei der Auswahl von Kraftfahrern und Piloten bei der US-Armee verwendet werden ⁵⁷⁹⁾.

b) Gestaltung des Arbeitsablaufes

Man kann sich an dieser Stelle jeglicher ökonomischer Betrachtung der Arbeitszeitfragen enthalten. Die Produktivitätsdebatten im Zusammenhang mit den Bemühungen um Verkürzung der Arbeitszeit ⁵⁸⁰⁾ brauchen hier innerhalb der betrieblichen arbeitsklimatischen Elemente überhaupt nicht berührt zu werden. Der psychologische Einfluß dieser Bestrebungen ist ein außerbetriebliches Element des Arbeitsklimas. Ob die Produktivitätssituation eines einzelnen Betriebes eine solche Verkürzung der Arbeitszeit zuläßt, kann nur von Fall zu Fall entschieden werden. Es sei hier nicht behauptet, daß die jeweilige Haltung der Betriebe zur Arbeitszeitverkürzung auch ihren tatsächlichen Produktivitätsverhältnissen angepaßt sei. Es ist aber kaum zu erwarten, daß die Arbeitnehmer diese Umstände jeweils richtig zu beurteilen vermögen und aus dieser Beurteilung heraus ihren Betrieb einschätzen. Es sind überwiegend propagandistische Einflüsse von außen für die Unzufriedenheit der Arbeitnehmer in

diesem Punkte verantwortlich.

Ohne Berücksichtigung der Ertragslage eines Betriebes ist aber ganz allgemein ein bedeutender Einfluß der Arbeitsdauer auf die Arbeitenden unbestreitbar. Sie bestimmt eben gemeinhin die Dauer ⁵⁸¹⁾ der Einflußnahme betrieblicher Arbeitsklima-Elemente.

Erst ihr Verhältnis zur Intensität der Elemente (also z.B. Arbeitsschwere) läßt das Gesamtbild der arbeitsklimatischen Wirkungen erscheinen ⁵⁸²⁾. Es ist also durchaus denkbar, daß die physiologischen und psychischen Wirkungen von beiden zusammengerechnet eine Arbeitszeitverkürzung auch dann empfehlen würden, (unter der soziologischen Perspektive natürlich!) wenn eine Produktivitätsverschlechterung dadurch einträte. Hier zeigt sich deutlich die komplexe Verbindung ⁵⁸³⁾ und funktionelle Abhängigkeit ⁵⁸⁴⁾ der Elemente "Arbeitszeit" und "Lohnhöhe". Eine ist nicht ohne die andere zu beurteilen.

So wenig sich auch der Begriff des "Grenzleides" nach den modernen volkswirtschaftlichen Auffassungen für eine Erklärung der Lohnhöhe eignen mag, so bleibt er für die psychologische Behandlung der Arbeitszeit doch eine wertvolle Hilfe. Auch wenn sich mit seiner Unterstützung keine numerischen Werte ergeben und noch weniger genaue Durchschnittsangaben für die Arbeitszeit einer sozialen Gruppe machen lassen, so ist das "Grenzleid" der Arbeit dennoch eine lapidare Erscheinung, die es wenigstens grundsätzlich im Interesse des Arbeitsklimas zu beachten gilt. Es besagt hier nichts anderes, als daß die Lästigkeit der Arbeit nach irgendeiner Zeit die Freude am Verdienen übersteigt, ⁵⁸⁵⁾ und daß jede Erhöhung der Arbeitszeit mit dieser Verringerung der materiellen Anreizwirkung des Lohnes zu rechnen hat. Es läßt sich in einem Betriebe allerdings nie eine genaue Berechnung darüber anstellen, wo dieser optimale psychologische Punkt der Arbeitszeit für die Gesamtheit der Arbeitenden liegt. Eine Annäherung an diesen Punkt ist aber durch Befragung und auch Intuition wohl möglich. Mit solchen Kompromißlösungen werden aber selbstverständlich die höchsten und tiefsten Werte des "Grenzleides" nicht erfaßt. Ein Teil wird aus produktionstechnischen Gründen immer länger arbeiten müssen, als ihm seine individuellen Erwerbsgründe eigentlich vorschreiben würden, - ein anderer Teil wird aus denselben Gründen nicht so lange arbeiten können, es sei denn über die beschränkte Möglichkeit der Leistung von Überstunden neben der normalen, betrieblichen Arbeitszeit. Gerade in diesen Überstunden liegt aber die soziologische Gefahr einer weitgehenden und ungesunden Narkotisierung der natürlichen Bremsen für den Arbeitsantrieb. ⁵⁸⁶⁾

Der überstarke Erwerbstrieb, der durch die Überstundenleistung ⁵⁸⁷⁾ befriedigt werden soll, ist eine Gefahr für Gesundheit, Familie und Kultur ⁵⁸⁸⁾ ⁵⁸⁹⁾ ⁵⁹⁰⁾. Die anfänglich geschilderte Schizophrenie des menschlichen Daseins durch die

Trennung in Arbeits- und Freizeitssphäre ist soziologisch um so bedenklicher, je hemmungsloser die Daseinsbetonung auf der ersteren liegt. Das ist nicht immer die Auswirkung eines Zwanges zur Selbsterhaltung; vielmehr scheint in zahlreichen Fällen der Erwerbstrieb wegen sozialpsychologischer Ursachen (z. B. Nachahmung) jede natürliche Fessel, wie z. B. die Rücksicht auf das Familienleben, verloren zu haben. Die Ostentation eines hohen Lebensstandes durch einen Teil der Unternehmer ist eine solche sozialpsychologische Ursache für die prestigebedingte Verdienstgeißel auch bei den Arbeitnehmern. Man will hinter dem Aufwand der "Anderen" nicht zurückstehen und rackert sich um dieser Nachahmung willen unsinnig ab. Auf den diesbezüglichen Mentalitätsunterschied zwischen Süd- und Nordeuropäern wurde schon hingewiesen ⁵⁹¹).

Die Einführung des "Grenzleid"-Begriffes geschieht hier mit aller Vorsicht und im Bewußtsein aller Bedenken, die in der individuellen Verschiedenheit dieser Erscheinung und ihrer komplexen Abhängigkeit von anderen Arbeitsklima-Elementen wie der Arbeitszeit begründet sind. Als grundsätzliche, psychologische Erklärung eignet er sich aber zumindest für die Klarstellung der Tatsachen, daß die Entlohnung der Arbeitenden gerade unter gesunden soziologischen und kulturellen Verhältnissen immer unter einer Art Gesetz "abnehmenden psychologischen Ertragszuwachses" steht, ganz im Sinne des Zwi edine ckschen Gesetzes ⁵⁹²). Das ist zweifellos eine Rückbesinnung auf gewisse Methoden der Grenznutzenschule, wenn auch nicht eine Wiederverwendung ihrer ökonomischen Erklärungen. -

Neben der absoluten Länge der Arbeitszeit ist für das besondere Betriebsklima vor allem ihre Verlegung in die jeweilige Tageszeit entscheidend. Die individuellen Konstitutionsunterschiede und die Verschiedenheit der familiären Lebensgewohnheiten lassen die betrieblichen Arbeitszeitregelungen in ihrer normierenden Gleichförmigkeit hier doch etwas zweifelhaft erscheinen. Selbst die leicht überschaubaren, schon erwähnten verkehrstechnischen Konsequenzen ⁵⁹³) für das Arbeitsklima wurden von den Betrieben fast nirgends berücksichtigt. Darüber hinaus aber ist die gang und gäbe Festlegung der Arbeitszeit ⁵⁹⁴) auf 7 oder 8 Uhr morgens eine ganz einseitige Begünstigung der "Frühaufsteher". Das mag zum Teil noch auf gewisse religiöse Askesevorstellungen zurückzuführen sein. Die moderne Psychologie und Medizin ist längst von der überkommenen, moralischen Verallgemeinerung abgegangen, einen Spätaufsteher grundsätzlich als Faulenzer abzustempeln. Die persönlich beste Leistungskurve geht eben wirklich nicht für jeden von früh 7 Uhr aus. Es gibt aber aller Erfahrung nach sehr wenige Betriebe, die eine solche Überlegung auch nur in eine Befragung ihrer Arbeitnehmer umgesetzt hätten. Dabei erschiene es durchaus denkbar, daß da und dort eine Verschiebung der Arbeitszeiten um eine oder zwei Stunden von der Belegschaft erwünscht würde. Die

Unausgeschlafenheit als Symptom des industriellen Arbeitsklimas kann durchaus durch die mangelnde Berücksichtigung der richtigen Tagesrhythmen ⁵⁹⁵⁾ 596) mitverursacht werden. Produktionstechnische Gründe der Zusammenarbeit mit anderen Betrieben sind nicht immer der alleinige Grund für das selbstverständliche Beibehalten der traditionellen Arbeitszeitregelung. Zumindest sind betriebliche Abstufungen des Arbeitsbeginnes je nach Veranlagung nicht so generell unmöglich oder zu kostspielig, als daß sich ein Versuch zu Kompromissen ganz von selber verurteilt. Es gibt mehr als genug Arbeitnehmer, die von 9 bis 18 Uhr besser und lieber arbeiten als von 7 bis 16 Uhr. Es erscheint als eine sozialpsychologische Ungerechtigkeit, sie stets und überall zu benachteiligen und eventuell moralisch zu diskreditieren.

Über die Zugehörigkeit zu den einzelnen Gruppen der Früh- oder Spätanfänger im Betriebe entscheidet erfahrungsgemäß der Altersaufbau der Belegschaft. Die älteren Arbeitnehmer sind im allgemeinen viel mehr für einen sehr frühzeitigen Arbeitsbeginn eingestellt als die jüngeren ⁵⁹⁷⁾. Das läßt sich allerdings nur sehr allgemein sagen. Betriebliche Umfragen wären in diesem Punkte gewiß sehr wertvoll. Hierbei ließe sich auch die Bereitschaft oder der Wunsch der Arbeitnehmer feststellen, evtl. durch eine zusätzliche Arbeitsstunde täglich das freie Wochenende zu verlängern, ohne natürlich an eine Verkürzung der gesamten Wochenstundenzahl hier zu denken ⁵⁹⁸⁾. Auch hierüber entscheidet der Altersaufbau des Betriebes und das individuelle Grenzleid. Im allgemeinen werden auch die familiären Freizeitgepflogenheiten hierauf Einfluß nehmen, die bei der besonderen Wochenendgestaltung der Jüngeren (weitere Fahrten, Sportausflüge usw.) ein längeres Wochenende gern durch die tägliche Längerearbeit erkaufen. Gerade hier zeigt sich ein weites Feld für betriebliche Interessenkompromisse zwischen den einzelnen Richtungen. Die Betriebe haben davon bisher erstaunlich wenig Gebrauch gemacht.

Man kann natürlich bei aller Fürsprache für eine Berücksichtigung der Zeitwünsche der Arbeitnehmer nicht für eine Anarchie der Arbeitszeit sich einsetzen. Das verbietet sich aus Gründen des technischen Betriebsablaufes ebenso sehr, wie aus solchen der Entlohnungsgerechtigkeit.

Kontroll-Uhren sind dabei aber nicht immer das geeignetste Mittel in der Erziehung zur Pünktlichkeit. Ihre psychologische Wirkung hat stets etwas degradierend Maschinenhaftes für den Arbeitnehmer. Ihre Abschaffung mit einem gleichzeitigen Appell an das Ehrgefühl der Arbeitnehmer hatte zum Teil überraschend gute Erfolge ⁵⁹⁹⁾. Durch ihre Aufstellung in neuerer Zeit fühlten sich zum Beispiel die Facharbeiter der Schnellpressenfabrik AG in Heidelberg so in ihrer Berufsehre gekränkt, daß sie 1956 mit einer sofortigen Arbeitsniederlegung reagierten. Man wird im allgemeinen die Ansicht bei Arbeitnehmern

antreffen, daß die Kontrolluhr ein sehr grobschlächtiges, weil mechanisch kaltes Mittel zur Zeiteinhaltung darstellt. Man sollte wegen dieser vielfach unerfreulichen psychologischen Folge tunlichst an deren Abbau denken. In der Tat ist ja die Genauigkeit des Arbeitsbeginnes auf die halbe Minute in den meisten Fällen eher eine militärisch bürokratische Marotte mit schikanösem Charakter denn eine produktionstechnische Notwendigkeit. Jene halbe Minute, die ein Arbeitnehmer länger im Betrieb ist, wird ja auch nie berücksichtigt. Die Fremdbestimmtheit der Arbeit wird durch derartig mechanische Kontrollen weit deutlicher und unerbittlich ins Bewußtsein der Arbeitnehmer gerückt als durch den Appell an die Selbstverantwortlichkeit und Kameradschaftlichkeit gegenüber den Mitarbeitern. Diese aber sind das Ergebnis richtiger psychologischer Führung!

Die Ablehnung der Fabriksirene - des wohl aufdringlichsten und ekelhaftesten akustischen Ausdrucks der industriellen Lebenszumutung - entspringt großenteils derselben freiheitlichen Haltung ⁶⁰⁰). Selbst in Betrieben mit mehreren tausend Arbeitern lassen sich taktvollere Formen der Zeitanzeige finden als ausgerechnet die Sirene. Gerade dann, wenn sie - nach den Befragungsergebnissen des Verfassers - am häßlichsten empfunden wird, ist sie am entbehrlichsten: beim Arbeitsbeginn ⁶⁰¹). Nicht nur die Massenhaftigkeit des An- und Abmarsches ⁶⁰²) zur Arbeit ist ein proletarisierendes Erlebnis, - auch das Geheul der Sirene ist eine Entwürdigung, die stets als solche empfunden wird, wenn auch unbewußt. Es fällt doch in der Tat auch keiner Betriebsleitung ein, in der Verwaltung bei den "Angestellten" eine Sirene zu installieren! Das ist ein Zeichen für die fast ausschließlich psychologische Natur der Frage nach deren Zumutbarkeit. Die Animosität zwischen Arbeitern und Angestellten eines Betriebes wird nicht zuletzt durch derart traditionelle Starrheiten erhalten, die eine längst überholte "Höherwertigkeit" der Angestellten immer noch als gegeben betrachtet.

Um im Arbeitsablauf der sogenannten residuellen Ermüdung vorzubeugen, die im wesentlichen ein Ergebnis des progressiven Ermüdungsverlaufes bei jeder Betätigung darstellt, werden in neuerer Zeit auch in industriellen Fertigungsbetrieben Pausen ⁶⁰³) in den Arbeitsablauf eingeschaltet. Die von Elton Mayo ⁶⁰⁴) durchgeführten betriebsklimatischen Versuche mit den Arbeiterinnen der Hawthorne Western Electric Co. (Chicago), die sich über mehrere Jahre erstreckten ⁶⁰⁵), ergaben anhand genauer Messungen eine erstaunliche Erhöhung der Leistungskurve bei den einzelnen durch eine Einschaltung von mehreren Arbeitspausen ⁶⁰⁶). Die Arbeiterinnen fühlten sich trotz des Leistungsanstieges weniger ermüdet, was sich leicht auf die Unterbrechung der Ermüdungsprogression zurückführen läßt ⁶⁰⁷). Es scheint nun ein leichtes zu sein, diese Erfahrungen auf alle Industriebetriebe auszudehnen

und mittels geeigneter Experimente die richtige Verteilung der Pausen herauszufinden, die je nach Arbeitsart verschieden sein muß ⁶⁰⁸). Von der komplexen Natur der Ermüdung ⁶⁰⁹) hängt auch die erforderliche Pausengestaltung nach Häufigkeit, Länge und Art der Erholung ab. Im allgemeinen wird sich dabei die Pausenverteilung an die Tiefpunkte der Leistungskurve anschließen ⁶¹⁰) und bei schwerer körperlicher Arbeit in kurzen Abständen erfolgen ⁶¹¹).

Bei vorwiegend das Zentralnervensystem belastender, vor allem geistiger Konzentrationsarbeit ist auf eine besonders reizfreie Pausengestaltung zu achten, - vor allem auf die Vermeidung von Lärm. Die Klage der Arbeiter richtet sich aber immer wieder auf das völlige Fehlen der technischen Voraussetzungen für eine Erholung, auch dann, wenn der zeitliche Arbeitsablauf Pausen vorsieht ⁶¹²). Die sitzfeindliche Anschauung vieler Vorarbeiter und Werkmeister läßt die Pausen oft zu einem recht zwecklosen Herumstehen werden, denn selbst hier hat der Arbeitnehmer noch das Gefühl, er werde deswegen als Faulenzer beargwöhnt. Dagegen hilft nur die Einrichtung ausgesprochener Erholungs- und Ruheräume mit Ruhebetten, denn ohne solche ist der physiologisch so zuträgliche Kurzschlaf undenkbar. Vor allem ist auch die psychologisch richtige Versicherung immer wieder abzugeben, daß die Ruhe auch wohlvergönnt sei. Hiergegen wird nämlich gerade von den unteren Vorgesetzten immer wieder verstoßen. Erst im Betriebsleben wird man als Theoretiker die praktische Bedeutung dieses Bewußtseins für die Erholbarkeit der Pausen kennenlernen. Eine Pause mit der Stoppuhr und dem mißtrauischen Blick des Werkmeisters im Rücken kann ihren arbeitsklimatischen Zweck völlig verfehlen. Aus diesem Grunde ist die bestgeregelte Pauseneinteilung durch die Betriebsleitung vergebens, wenn es ihr nicht gelingt, die militärische Antreibermentalität der unteren Hierarchie durch entsprechende Auswahl und Belehrung zu beseitigen ⁶¹³). Auf dieses Problem stößt die soziale Betriebspolitik immer wieder: die "Ausfilterung" der guten Absichten durch die untere Vorgesetztschicht ⁶¹⁴). Materielle Verbesserungen der Arbeitnehmersituation können aber durch derart verursachte psychologische Trübungen völlig danebenschlagen. Die Berücksichtigung menschlicher Eigenschaften und Empfindungsweisen erscheint deshalb nur dem einseitig ingenieurhaften Rationalisierungsstreben unrationell. Der menschliche Leistungsapparat ist nicht nur das Ergebnis physikalischer sondern auch psychologischer Gesetze ⁶¹⁵). Friedmann ⁶¹⁶) empfiehlt zum Beispiel auch die Einführung der Pausen gegen das doch wesentlich psychogene Gefühl der "monotonen" Arbeit ⁶¹⁷) und außerhalb der durch die Leistungskurve bedingten physischen Erholungspausen noch zusätzliche Unterhaltungs- und Gesprächspausen ⁶¹⁸); diese werden gerade von jenen Arbeitnehmern sehr wohlthuend empfunden, die sich während der Arbeit wegen deren Lärms oder der erforderlichen Konzentration nicht unterhalten können. Die Unmöglichkeit, sich mit dem Mitarbeiter zu unterhalten, wird von den meisten Arbeitnehmern

um so drückender empfunden, je kontaktfähiger die einzelnen sind.

Die meisten Betriebe sind allerdings in der Pausengestaltung noch weit von einem wissenschaftlichen Vorgehen durch Experiment und Befragung ⁶¹⁹⁾ im Stile Mayo entfernt. Konservativer Traditionalismus beherrscht das durchschnittliche Arbeitsklima auf diesem Gebiet.

2. Vorwiegend psychologisch zu gestaltende Umstände:

Hierunter sind Maßnahmen und Haltungen der Betriebsleitung zu verstehen, die sich weniger als die vorherigen auf die unmittelbare Beschaffenheit des Arbeitsplatzes und - ablaufes richten - also auf streng genommen physikalische Tatbestände, - als vielmehr direkt das Verhältnis der arbeitenden Menschen im Betriebe zueinander berühren. Auch hier ist eine reinliche Scheidung nicht möglich, da selbst psychologische Erfahrungen sich stets in einer gewissen "Technik" des Verhaltens auswirken werden und zum Teil an ganz konkrete, materielle Voraussetzungen gebunden sind. Der adverbiale Zusatz "vorwiegend" drückt diese methodische und gliederungsmäßige Einschränkung bereits aus; die vorausgehenden Untersuchungen betreffs der Parallelisierung der Klimabegriffe haben diese Unmöglichkeit einer völligen Trennung zwischen Physis und Psyche bereits ergeben ⁶²⁰⁾.

a) Der hierarchische Aufbau

Die geschichtlichen Verhältnisse und soziologischen Traditionen lassen einen anderen als hierarchischen Aufbau des Betriebes undenkbar erscheinen ⁶²¹⁾. Ein Betrieb ohne eindeutige Ausrichtung auf "Produktion" nach dem Willen einer wie auch immer gearteten Führung ist auch von frühsozialistischen Denkern ⁶²²⁾ sehr schnell als Illusion erkannt worden. Selbst Genossenschaftsbetriebe der Arbeitnehmer kommen ohne hierarchische Führung erfahrungsgemäß nicht aus ⁶²³⁾ und die marxistisch orientierten Wirtschaftssysteme kennen auch nur die Fiktion einer Herrschaft der Arbeiterklasse über die Produktionsmittel.

Die ideellen Einflüsse auf das hierarchische Prinzip wurden früher bereits dargestellt. Es gilt hier die praktische Gestaltung der Herrschaft im Betriebe als Arbeitsklimaelement zu untersuchen. ⁶²⁴⁾

Die wachsende Größe der industriellen Betriebe erforderte eine immer weitergehende Delegation der Führungsbefugnisse von oben nach unten ⁶²⁵⁾. Je weniger die Betriebsleitung diesen Erfordernissen nachkommt, je weniger sie also Befugnisse dezentralisiert, desto größer ist die Gefahr einer schlechten Anpassung an arbeitsklimatische Erfordernisse, ganz zu schweigen von den wirtschaftlichen Folgen. Je mehr sie aber Kompetenzen verteilt, desto größer

wird auch die Gefahr auf der anderen Seite, daß diese unübersichtlich werden und sich überschneiden ^{626), 627)}.

Gerade dort, wo sich im Laufe der betrieblichen Vergrößerung eine ungeplante, "organische" Ausbildung der Kompetenzen ergab, pflegen sich diese häufig zu überschneiden. Eine schematische Gliederung der Zuständigkeiten in der Art eines umgekehrten Stammbaumes, wie sie als graphische Darstellung viel verwendet wird ⁶²⁸⁾, fehlt in vielen Betrieben völlig oder ist nur eine Zierde der Betriebszeitung und des Besucherzimmers. Das menschliche Geltungsstreben ist dabei das stärkste Hemmnis einer exakten Gewaltentrennung, da es "die Abneigung Macht abzugeben" (Kroeber - Keneth ⁶²⁹⁾) in sich trägt. Je mehr sich aus der Entwicklung der Betriebsgröße ein Zwang zur Delegation der Anordnungs- und Entscheidungsbefugnisse ergibt, desto mehr wird das Betriebsklima durch das Sträuben der beschnittenen Vorgesetzten belastet. Wenn man aber dieses Sträuben "um des lieben Friedens willen" zum Anlaß nimmt, dieses Ineinanderlaufen der Kompetenzen ⁶³⁰⁾ aus Bequemlichkeit beizubehalten, dann ist dieser Zustand ein dauernder, betrieblicher Konflikt-herd. Kroeber - Keneth ⁶³¹⁾ formuliert diese Gefahr sehr treffend: "In unklaren, verschwommenen Kompetenzen aber liegt eine Hauptquelle für innerbetriebliche Machtkämpfe, für Rivalitäten und Intrigen ⁶³²⁾."

Solche Machtkämpfe pflegen sich aber fast immer auf Kosten der Untergebenen abzuspielen, denen die Befolgung der widersprechenden Anweisungen Konflikte mit den rivalisierenden Vorgesetzten einbringt.

Die formelle "Dienstgewalt" (Kroeber - Keneth ⁶³³⁾) wird durch einen einfachen Akt der Betriebsleitung verliehen und ist, abgesehen von den produktionstechnischen Erfordernissen auch im Interesse des Betriebsklimas mit möglichst deutlichen Abgrenzungen zu versehen. Diese sollten, um juristische Klarheit zu erreichen und sofortige Nachprüfung in Zweifelsfällen zu ermöglichen, in schriftlichen Statuten festgelegt werden. Eine Berufung auf die verliehenen Befugnisse muß ein zweifelnder Arbeitnehmer auch nachprüfen können. Eine so durchdachte Dezentralisierung wird auch die häufige Erscheinung beseitigen, daß eine Überspringung des Instanzenweges durch beschwerdeführende Untergebene die Kompetenzen der unteren Vorgesetzten entwertet ⁶³⁴⁾. Vor allem werden sie deshalb wertlos, weil damit die nicht formell verleihbaren Elemente der Führungspersönlichkeit "Autorität und Prestige" gefährdet oder zerstört werden. Die Verantwortungsscheu mancher unterer Vorgesetzter ist nach den Befragungen des Verfassers oft das Ergebnis der für sie deprimierenden Tatsache, daß ihre Anweisungen häufig ohne jede Erklärung durch den nächstfolgenden Vorgesetzten desavouiert werden. Das geschieht oft aus reinem Geltungsbedürfnis.

Jene verhaßte Haltung, die von den Arbeitnehmern oft als "Radfahrertum"⁶³⁵⁾ bezeichnet wird, entspringt zum Teil nicht nur einem Mangel an wahrer Autorität bei den unmittelbaren Vorgesetzten sondern auch ihrer oft verständlichen Reaktion auf die Übergehung durch den übergeordneten Vorgesetzten. Aus der Furcht, von den Untergebenen nicht ernst genommen zu werden, entsteht manche Schikane und manch verletzender Ton bei den Werkmeistern, welche jene wiederum dazu bringt, ihn als Kompetenz zu übergehen. Ein solcher *circulus vitiosus* ist dann gewöhnlich nicht mehr zu unterbrechen. Die Ausschaltung des sogenannten Instanzenweges für Anliegen der Arbeitnehmerschaft durch die Sprechstunde des Chefs, ist durchaus nicht so eindeutig begrüßenswert, als dies ein früherer Idealismus der "offenen Tür" erwartet hatte. Eine Abschirmung der Betriebsspitze⁶³⁶⁾ gegen die Anliegen der Arbeitnehmerschaft wird dadurch allerdings gemildert. Trotzdem sollte man das hierarchische Stufenbewußtsein auch in solchen bewußt geförderten Instanzenprüngen nicht ertönen, sondern allenfalls eine sorgsame Befassung der unteren Stufen mit den vorgebrachten Anliegen in die Wege leiten; es ist für das Betriebsklima einfach ungesund, wenn der Chef allzugern und oft "den lieben Herrgott spielt". Mit dieser Einschränkung wird wenigstens die Illoyalität der Arbeitnehmer gegenüber der unteren Führung nicht grundsätzlich gefördert. Der erstrebte Zweck, eine tatsächliche Führungsunfähigkeit der letzteren gegebenenfalls festzustellen, wird so auch erreicht. Eine häufige Neigung der Arbeitnehmer, ihren unmittelbaren Vorgesetzten bei Beschwerden und Vorschlägen zu überspringen, ist stets ein Zeichen dafür, daß es mit dessen Führungsqualitäten irgendwo im argen liegt. Diese Qualitäten können aber nicht einfach durch die Betriebsleitung verliehen werden. Autorität und Prestige sind persönliche Eigenschaften, die mittels der Auslese und Pflege erst für die betriebliche Hierarchie erschlossen werden.

b) Auswahl des Vorgesetzten nach dessen Fähigkeit zu Autorität und Prestige⁶³⁷⁾

Bei allem Optimismus in der Hoffnung auf eine künftige Meßbarkeit auch solcher Führungseigenschaften, die bis heute nur intuitiv und mit verbaler Annäherung an ihre Größe bestimmbar sind, wird man derartig komplexe Tatsachen, wie die "Autorität" eines Vorgesetzten wohl immer nur sehr beschränkt durch Testmethoden erfassen können⁶³⁸⁾, die zahlenmäßig vergleichbare Ergebnisse erbringen. Schlenzka⁶³⁹⁾ weist hier ebenfalls auf die Wichtigkeit der Beurteilung eines Vorgesetzten nach konkreten Merkmalen des speziellen Betriebsklimas hin.

Experimente sind auf diesem Gebiet nicht mit naturwissenschaftlicher Exaktheit und Ausschließlichkeit anzustellen und dienen allenfalls als bescheidene

Ergänzung einer prüfenden Besprechung mit der eventuell einzustellenden Vorgesetztenpersönlichkeit ⁶⁴⁰). Die gesamte bisher angeführte betriebspsychologische Literatur übersieht dabei vor allem die Täuschungsmöglichkeit gegenüber den sogenannten Verhaltenstests, die gerade jene Persönlichkeit besitzt, die mit den erfordernten geistigen und psychologischen Fähigkeiten begabt ist, die man von ihr im Auswahlverfahren fordert. Nuancen sind hier überhaupt nicht feststellbar, denn diese werden gerade von jenen Bewerbern mit Überzeugungskraft gespielt, die die verlangte psychologische Ausbildung besitzen. Wie will man beispielsweise einen Bewerber um die Leitung des Personalbüros im "Charakter" testen, dem die angewandten Testmethoden selber bestent bekannt sind? Je höher die überfachlichen, komplexen Qualitäten eines zu Prüfenden sein sollen und tatsächlich sind, desto mehr versagen experimentelle Testverfahren. Hier hilft letzten Endes nur die empirische Beobachtung über längere Zeit.

Autorität ist im Laufe der industriellen Entwicklung mehr und mehr von der technisch-fachlichen Qualifikation des Betreffenden unabhängig geworden, entweder deshalb, weil sie zur Ausübung der Führung allein nicht genügt, oder weil sie von den Untergebenen nicht mehr verstanden werden kann ⁶⁴¹). Die technischen und theoretischen Fähigkeiten eines Ingenieurs können zum Beispiel von einem Großteil seiner Untergebenen einfach nicht beurteilt werden; zur Erlangung von Autorität genügen sie also selten ⁶⁴²). In überschaubaren, sehr engen Kontakten zwischen Vorgesetzten und Untergebenen im Handwerk ist diese Autoritätswirkung des Fachkönners aus zweierlei Gründen größer: erstens sind die zahlenmäßigen Menschenbeziehungen viel enger (das liegt ganz einfach an der hier geringeren "Zahl" der Menschen!) und deshalb auch die Möglichkeiten, das Fachkönnen allen zu beweisen, größer; zweitens ist die fachliche Differenzierung nicht so weit gediehen, daß man sich überhaupt nicht mehr versteht. Die mathematischen Berechnungen des vorgesetzten Betriebsingenieurs sind für viele seiner Untergebenen nach den Erfahrungen des Verfassers weniger ein Grund, ihn zu bewundern, als dafür, diesen "Krampf" zu belächeln. Die Körpergeschicklichkeit des Dachdeckermeisters aber vermag auch der Lehrling zu begreifen.

Zur fachlichen Autorität wird ein Vorgesetzter erfahrungsgemäß erst dann, wenn er sich in der Lage zeigt, notfalls auch die einfachsten technischen Handgriffe und Ausführungen, die sein Untergebener zu leisten hat, wie dieser auszuführen. Der Autoritätsmangel akademischer Ingenieure liegt oft ganz einfach in der Tatsache begründet, daß sie nach Ansicht der Untergebenen keine Schaufel richtig in die Hand nehmen können ⁶⁴³); dagegen hilft die fachlich-theoretische Überlegenheit gegenüber den Fachschulingenieuren wenig. Deswegen beginnt die Industrie in der Auswahl und Schulung ⁶⁴⁴) ihrer

unteren Vorgesetzten, der Werkmeister ⁶⁴⁵⁾ ⁶⁴⁶⁾, die einseitige Begutachtung nach handwerklichen Fähigkeiten aufzugeben ⁶⁴⁷⁾. In der Verfolgung dieser neuen Prinzipien bestehen allerdings noch große Unterschiede zwischen den einzelnen Betrieben, die vor allem davon abhängen, wie weit deren Personalbüros noch in der einseitigen Vergötterung des technischen Spezialistentums ⁶⁴⁸⁾ befangen sind. Führungsautorität und technisches Spezialistentum brauchen sich nicht auszuschließen, aber sie bedingen sich auch nicht gegenseitig!

Die elementaren Bestandteile der Autorität sind einfach nicht in Reih und Glied aufzuzählen ⁶⁴⁹⁾. "Offenbar wurzelt sie tief in der Struktur der Persönlichkeit, in ihrer inneren Gefügtheit und Festigkeit." ⁶⁵⁰⁾ Vor allem aber zeigt sie sich abhängig von der sozialen Kontaktfähigkeit ⁶⁵¹⁾, die vom Intellekt und von der Bildung unabhängig zu sein scheint, und von der Beherrschung sprunghafter, emotionaler Ausbrüche. Die Gleichmäßigkeit des gefühlsmäßigen Verhaltens hat nichts zu tun mit Gefühllosigkeit oder mit der Kultivierung stereotyper Gewohnheiten ⁶⁵²⁾ ⁶⁵³⁾.

"Der Betriebstyrann, bei dem man nie weiß, wie seine Entscheidungen fallen, schafft immer ein wechselvolles und unruhiges Arbeitsklima." ⁶⁵⁴⁾ Im Gegensatz zum meteorologischen Klima ist die Wechselhaftigkeit des Arbeitsklimas für den Menschen durchaus ungünstig; das wird im folgenden auch an den Gestaltungsaufgaben der Vorgesetzten beim "Auftrag" und der "Kritik" sichtbar werden.

Es wurde vorher bereits erwähnt, daß sich all diese grundlegenden Führungsqualitäten eines Vorgesetzten als so komplex erweisen, daß eine testmäßige Erfassung äußerst fraglich bleibt. Die soziabile Kontaktfähigkeit ist im Experiment nur schwer festzustellen ⁶⁵⁵⁾, die emotionale Beständigkeit am ehesten durch graphologische Gutachten; diese letzteren werden aber von den Personalbüros in ihrer Aussagegültigkeit nach Ansicht der modernen Psychologie weit überschätzt ⁶⁵⁶⁾. Am ehesten ist die Ausprägung des Geltungsdranges graphologisch zu erfassen ⁶⁵⁷⁾. Dieser aber ist von entscheidendem Einfluß auf die gefühlsmäßige Stabilität ⁶⁵⁸⁾.

Von allen psychologischen Methoden abgesehen, die in der entsprechenden Fachliteratur nachzulesen sind ⁶⁵⁹⁾, gilt es hier, das "Verhalten" der Vorgesetzten als Klimatelement darzustellen. Als solche sind sie gleichzeitig Gesichtspunkte, nach denen der Vorgesetzte in der Auslese zu beurteilen ist.

c) Allgemeines, äußeres Auftreten der Vorgesetzten

Das Auftreten der Vorgesetzten unterliegt einer ständigen, wachen Kritik durch

die Untergebenen, wobei durchaus auch jene Merkmale beachtet werden, die mit dem eigentlichen Betriebszweck der Produktion überhaupt nichts zu schaffen haben: Wohnung, Kleidung etc. Die Auswirkungen sozialer Ostentation außerhalb des Betriebes wurden generell schon bei den religiösen Elementen gestreift. Es gibt hier nur einige ganz deutliche Punkte im Verhalten der Vorgesetzten im Betrieb ⁶⁶⁰) als stellvertretend für dessen allgemeine Wichtigkeit zu schildern.

Die staatlichen Einflüsse auf die Verschiedenartigkeit der Motorisierung wurden bereits erwähnt ⁶⁶¹). Es gibt hier aber dennoch keine Zwangsläufigkeit, die irgend einen Vorgesetzten zwänge, diesem allgemeinen Aufwand zu folgen. Wenig Momente im "optischen" Auftreten der Betriebshierarchie pflegen dem Arbeitnehmer bereits am Morgen so gründlich die Arbeitslaune zu verderben wie die Anfahrt der "großen Kutschen", wie es einmal ein Arbeiter gegenüber dem Verfasser ausdrückte. Es wird hier gern mit dem Zwang zu inner- und außerbetrieblicher Prestige-Pflege argumentiert und seltsamerweise auch von erstklassigen Autoren wie Kroeber-Keneth und Schlenzka die Tatsache völlig ignoriert, daß diese Art der Prestigepflege vom Großteil der Arbeitnehmer als ganz ordinäre "Angabe" bezeichnet und empfunden wird. Da, wo sich tatsächlich eine außerbetriebliche Repräsentation mit einem großen Mercedes 300 aus etwas altertümlichen Gründen notwendig zeigt, findet man auch meist das Verständnis der Arbeitnehmer. Professor G. Fischer hat dem Verfasser gegenüber einmal in einer Diskussion die Auffassung geäußert, "der Arbeitnehmer wünsche eine solche Repräsentation der Betriebsleitung". Der Verfasser konnte diesem Wunsch allerdings nie begegnen.

Die Differenzierung in der Kleidung hat nach dem Kriege etwas von ihrer betriebsklimatischen Bedeutung verloren ⁶⁶²). Im allgemeinen aber darf behauptet werden, daß es gerade die Arbeitnehmer in den sogenannten Schmutzbetrieben durchaus als Provokation empfinden, wenn ein Vorgesetzter durch allzu deutliche Eleganz von ihrem eigenen "blauen Heinrich" absticht, wie sie den blauen Monteur-Köperanzug oft ironisch bezeichnen. Gerade die Betriebsrundgänge der oberen Vorgesetzten zeigen hier bisweilen einen deutlichen Mangel an Dezenz. Man wird hier nicht die naive Forderung aufstellen wollen, die Vorgesetzten sollten sich zu diesem Zwecke ebenfalls in blaue Anzüge kleiden, - aber das allzu große Gegenteil ist unbedingt aufreizend. Das etwas affektierte Staubwischen mit dem Taschentuch an der Kleidung, die betonte Pflege der Fingernägel nach jeder Berührung einer verölten Maschine und jenes spitze Anfassen jedes verschmutzten Gegenstandes an der Arbeitsstelle erfüllt den Arbeitnehmer meist mit einem bodenlosen Groll gegenüber dem sich so gebärdenden Vorgesetzten. Es wurde dem Verfasser selbst von Werkstudenten bestätigt, daß einen "die Perle in der Kravatte, die Wildlederschuhe und das silberne Ziga-

rettenetui einfach gehässig stimmen, wenn man selber bis zum Hals verdreckt ist."

Das kleidungsmäßige Auftreten der Vorgesetztenfrauen im Betriebe zeigt hier noch viel mehr Ansatzpunkte zu betriebsklimatischer Kritik ⁶⁶³). Es ist stets eine haarscharfe Grenze zwischen einer erforderlichen Prestigepflege ⁶⁶⁴) und einem aufreizenden Gehabe, die nur durch das Taktgefühl zu erfassen ist. Man muß hier vor allem auf die in jedem Arbeitnehmer widerstrebenden geistigen Prinzipien der Gleichheitsidee ⁶⁶⁵) und des hierarchischen Bewußtseins Rücksicht nehmen.

Eine in neuerer Zeit zu Recht viel erörterte Seite des Vorgesetztenauftretens ist dessen Sprache ⁶⁶⁶). Sie ist jenes Merkmal der Vorgesetztenpersönlichkeit, an welches die meisten und betontesten Beurteilungen durch den Arbeitnehmer geknüpft werden ⁶⁶⁷). Zum Teil ist es gerade die Tonstärke und -höhe seines Sprechens, was ihm instinktive Sympathien oder Antipathien der Untergebenen einträgt. Die Tonstärke läßt sich durch Schulung und Beherrschung beeinflussen, wobei ganz allgemein zu sagen ist, daß ein erhöhter Aufwand an Lautstärke immer ärgerlich aufgenommen wird, sofern er sich nicht durch objektive Notwendigkeit begründet zeigt, zum Beispiel durch die erforderliche Übertönung des Betriebslärmes. Der brüllende Vorgesetzte ist für viele eine Verkörperung der militärischen Gehorsamsvorstellungen ⁶⁶⁸) und als solche jedem einigermaßen sensiblen und selbständigen Menschen im Arbeitsleben unerträglich ⁶⁶⁹). Von Zwiedineck erwähnt hier landsmännische Unterschiede der Lautstärke ebenfalls in Zusammenhang mit der militärischen Tradition ⁶⁷⁰).

Die Stimmfarbe entscheidet ebenfalls über den sympathischen oder unsympathischen Charakter der Sprechweise. Sie ist allerdings weniger gestaltungsfähig und modulierbar als die Lautstärke; dem Frequenzbereich der Stimme sind anatomische Grenzen gesetzt, innerhalb deren aber immerhin eine optimale Angleichung an die sympathischste Stimmhöhe möglich ist. Im allgemeinen wirken Baßstimmen freundlicher und beruhigender als die schrillen Diskonte. Wenn dieser Gesichtspunkt nur mit einer bescheidenen Sprachästhetik berücksichtigt würde, dann wäre das gewiß keine lächerliche Forderung nach stimmlicher Uniformierung. Die völlige Unkontrolliertheit der Sprechweise in Lautstärke und Tonhöhe vieler Vorgesetzter wird von den Arbeitnehmern aller Industriezweige bemängelt. Am unerfreulichsten scheint der Ton in den Bergwerken zu sein. Es tritt hier die oft fast tragische Frage auf, ob ein ansonsten fachlich und psychologisch befähigter Mensch als Vorgesetzter tragbar erscheint, wenn er seine Stimme überhaupt nicht im Zaum zu halten vermag. An seinen menschlichen Führungsqualitäten läßt das ohnehin zweifeln, denn gewisse Modulationen sind bei einem bescheidenen Grad von Selbstbeherrschung

stets möglich. Tragisch wird eine solche Entscheidung dann, wenn die anatomischen, stimmlichen Bedingungen für die Tonhöhe trotz besten Willens nicht so weit reichen, daß die Stimme sympathisch wird. Von den sonstigen Führungsqualitäten des Betreffenden wird es hier allein abhängen, ob ihm die Unentrinnbarkeit dieses Mangels von den Untergebenen geglaubt und nachgesehen wird. Die Pflege wenigstens der richtigen Lautstärke vermag hier allerdings viele zu versöhnen. Diese Tatsachen sind damit ein treffendes Beispiel für die Klimarückwirkung eines menschlichen, anatomischen "Bereichsmerkmals" (wie es die Stimme ja ist).

Eine weitere, sprachästhetische Frage nach dem Dialekt oder dem Hochdeutschen läßt sich bezüglich deren Auswirkung auf das Arbeitsklima nicht allgemein gültig beantworten. In der Regel wird der Dialekt in einer landsmannschaftlich homogenen Belegschaft kaum beanstandet werden, - vorausgesetzt, daß der Vorgesetzte denselben Dialekt spricht. Redet er aber eine andere Mundart, so wird die Reaktion in der Regel ablehnend. Das mag zum Teil von der psychologischen Tatsache einer instinktiven Abwehr gegen alles Fremdartige liegen, wie dies Hellpach in seinen völkerpsychologischen Untersuchungen generell annimmt; zum Teil sind aber auch wohl die geschichtlich bedingten Rivalitäten mancher Stämme daran schuld⁶⁷¹). In Bayern legen zum Beispiel manche Unternehmungen besonderes Gewicht auf die Forderung, der Vorgesetzte dürfe nicht "preußisch" sprechen. Man wäre bereit, anzunehmen, daß diesen Schwierigkeiten mit der Pflege einer schriftdeutschen Sprechweise leicht zu begegnen sei. Dem ist aber nicht so. Abgesehen von der kulturellen Verarmung durch ein solches Ereignis wäre die Forderung an alle Arbeitnehmer, sie sollten auch unter sich hochdeutsch sprechen, geradezu utopisch, und man würde von ihnen damit wahrscheinlich nur ausgelacht. Der Vorgesetzte, dessen Versuch einer sprachlichen Umstellung und Anpassung von den Untergebenen mit aufmerksamer Verwunderung verfolgt wird, sieht sich manchen psychologischen Hemmnissen gegenübergestellt, die nur zum Teil in ihm selber liegen, zum Teil in seiner Umwelt, der er sich anzupassen gedenkt. Er hat hier sowohl mit dem gerade bei Süddeutschen starken Gefühl der eigenen Kuriosität zu kämpfen als auch mit der Belächelung dieser rein zungentechnisch für ihn oft schwierigen Versuche durch die Untergebenen. Gerade dann, wenn er aus ihren Reihen hervorging und vorher bekanntermaßen Dialekt sprach, tut er sich sehr schwer mit dieser Umstellung auf das Hochdeutsche. Das führt dann zu der gelegentlichen Pflege zweier Sprachen. Die "Sonntagssprache" hält er dann für höhere Vorgesetzte, Betriebsfremde und Dialektfremde bereit. Solche Verkrampfungen werden von den Untergebenen mit Vorliebe gehänselt und schließlich wieder abgegeben. Hier hängt also wirklich alles von der landsmännischen Gliederung des Betriebes, von der Herkunft des Vorgesetzten und von dessen hierarchischen Situation ab. Es ist aber fast allgemein gültig zu sagen, daß eine allzu weite,

diktionsmäßige, grammatikalische und rhetorische Besonderung von den Arbeitnehmern als Überspanntheit und Geschraubtheit abgelehnt wird. Auch hier ist die psychologische Grenze zwischen der Wahrung des Prestiges durch eine Vermeidung jargonhaften Sprechens und einer Affektiertheit der Ausdrucksweise nur intuitiv zu finden. Die polaren Extremfälle beider Verhaltensweisen, die in der Betriebspraxis täglich beobachtet werden können, aber deuten auf eine mögliche Mitte hin. Jargon und Slang, womöglich mit Zotenreißern verbunden, verurteilen den Vorgesetzten in den Augen seiner Untergebenen immer, entweder aus beleidigter Abwehr ("Wofür hält mich der denn?") oder aus verdorbener Autorität ("Der ist ja um nichts besser als ich!") Kroeber - Keneth ⁶⁷²⁾ behandelt die "formale Korrektheit" aber auch unter dem allgemeinen Gesichtswinkel einer tunlichen Vermeidung bürokratischer Formulierungen und gibt dabei einige bezeichnende Beispiele für die betriebsklimatisch verheerende Wirkung eines schematischen Amtsdeutsch im Betrieb. R. Michels ⁶⁷³⁾ stellt die sozialklimatischen Fragenkreise, die im Zusammenhang mit der Sprechweise auftreten, sehr eingehend dar, vor allem in Hinblick auf die Massenpsyche, mit der im Betriebsklima immer zu rechnen ist. Die dabei auftretenden sozialpsychologischen Aspekte der sprachlichen Gestik hat Hellpach untersucht. ⁶⁷⁴⁾

Man diskutiert in letzter Zeit manchmal die Frage, mit welcher Anrede ⁶⁷⁵⁾ der Arbeitnehmer anzusprechen sei. Das leidige Duzen ⁶⁷⁶⁾ wurde dabei von jeher von den Arbeitern als Anmaßung, ja als Unverschämtheit betrachtet. Das Duzen zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer in den alten patriarchalischen Verhältnissen ist hier nicht mit den leidigen Gepflogenheiten der Industrie vergleichbar, denn diese Anrede wurde in der Industrie nirgends gegenseitig gepflegt, sondern ging nur von oben nach unten ⁶⁷⁷⁾ ⁶⁷⁸⁾. Diese psychologischen Grobheiten haben sich größtenteils verloren, aber an ihre Stelle ist die ebenso große Unsitte jener unpersönlichen Anrede mit dem Familiennamen ⁶⁷⁹⁾ ohne Beifügung der sonst gesellschaftlich selbstverständlichen Höflichkeitsapostrophierungen ("Herr", "Frau", "Fräulein" ⁶⁸⁰⁾) getreten. Es ist einfach unerfindlich, warum die Großzahl der Vorgesetzten über diese primitive Hürde einfach nicht hinwegkommt. Das naivste Argument dafür, das dem Verfasser in einer Fabrik begegnete, war jenes, daß die Anrede mit "Herr" dem Arbeitnehmer wohl selber ungewöhnlich vorkäme. Erfahrungsgemäß pflegen sich solche Ungewohnungen ⁶⁸¹⁾ sehr schnell zu vollziehen und durchaus nicht jene peinlichen Verwicklungen zu erzeugen, wie sie jenem Argument zugrunde lagen. Die Verweigerung der einfachsten Höflichkeitsformen im betrieblichen Verkehr wird von den Arbeitnehmern bewußt oder unbewußt als Verweigerung des persönlichen Respekterweises erachtet. Von Zwiedineck ⁶⁸²⁾ führt die Beseitigung dieses Herrentones unter nichts-kostender Sozialpolitik an, und es würde in der Tat nur eines persönlich anständigen Entschlusses bedürfen, um mit diesem negati-

ven Element im Betriebsklima aufzuräumen.

d) Das Erteilen von Aufträgen ⁶⁸³⁾

Der Zwang, Anordnungen Fremder entgegennehmen zu müssen, ist der tiefste Eingriff in die Persönlichkeitssphäre, den der einzelne im industriellen Klima zu erdulden hat. Nirgends wird ihm die Verletzung der ideellen Prinzipien von der "Gleichheit" und der "Freiheit" drastischer vor Augen geführt als beim Gehorchenmüssen. Je nach der Betonung dieser Prinzipien im Bewußtsein des Betroffenen wird diese Manifestation der Fremdbestimmtheit seines Arbeitslebens mit mehr oder weniger großer innerer Abwehr empfangen. Da die Unterordnung unter einen fremden Willen stets die wertvollste kulturelle Substanz einer Persönlichkeit ~~g~~geführt, das Bewußtsein von der Freiheit, gilt es gerade dieses Element des Arbeitsklimas mit besonderem Gewicht zu betonen und dabei diese Substanz tunlichst zu erhalten und zu fördern. Die Einsicht in die Notwendigkeit einer Beschränkung des eigenen Willens infolge der Einsicht in die Notwendigkeit der Befolgung des fremden ist hier der grundlegende Zug des abendländischen Freiheitsbegriffes, dem Schiller und Kant diese Abgrenzung von der willkürlichen Freiheit gegeben haben. Die freiheitliche Würde des Geistes fordert aber gerade hier ein ihr angepaßtes Auftreten und einen ihr gemäßen Ton des Vorgesetzten. Ebenso wie die Kompetenzen klar gegliedert sein müssen, sind auch die daraus getroffenen Anordnungen grundsätzlich klar und unmißverständlich zu fassen, sowohl was die Person des Ausführenden als auch was die Art des Auszuführenden angeht. Allgemein gehaltene Anweisungen, die sich dabei an einen unbestimmten Personenkreis richten, pflegen nach der Erfahrung des Verfassers, im Gegensatz zu der Empfehlung Baumgartens ⁶⁸⁴⁾ und im Einklang mit Kroeber-Keneth ⁶⁸⁵⁾, die Autorität des Vorgesetzten zu untergraben, die Ausführung der Anordnung zu verzögern und zu verschlechtern und den verantwortungsfreudigen Untergebenen davon abzuhalten, sich mit Freude an "seiner" Arbeit zu machen. Die psychologische Vertrautheit des Vorgesetzten mit den möglichen, mannigfachen Gründen des Ungehorsams und des Gehorsams ist eine unabdingbare Führungseigenschaft, die durch betriebliche Erfahrungen allein nicht erworben werden kann. Dazu gehört unbedingt das Studium der menschlichen Bereichsmerkmale und der außerbetrieblichen Klimatelemente. Nach jenen Kenntnissen aber hat sich tunlichst die Technik der Anweisung zu richten.

Kroeber-Keneth ⁶⁸⁶⁾ unterscheidet dabei drei qualitativ verschiedene Arten der Anordnung:

- 1) das Kommando,
- 2) die Anweisung,
- 3) den Auftrag.

Sie unterscheiden sich außer in der dabei angewandten Tonart vor allem in dem Grade der Selbständigkeit und Verantwortlichkeit, der vom Bedachten gefordert wird.

Bei der ersten Form gleicht vor allem der Ton sehr der militärischen Sprechweise. Selbständigkeit und Verantwortung des Befehlsempfängers sind nahezu völlig ausgeschaltet. Durch das Kommando wird deshalb gerade der Mensch verletzt, dem selbstverantwortliches Handeln ein Bedürfnis seiner Berufsethik ist. Die Vorstellung einer beruflichen Ethik von eigener Leistung sind mit dem Kommando ebenso unvereinbar wie der oft vernommene Ruf der industriellen Personalbüros nach "denkenden Mitarbeitern". Dieses verletzende Klimatelement wird daher nur von geistig und moralisch weniger wertvollen Arbeitnehmern nicht bewußt empfunden. Die unbewußte Wirkung liegt aber auch bei ihnen in dem negativen Erziehungseinfluß einer Erhaltung dieser geistigen Minderwertigkeit. Der Befehl ist das Symbol einer industriellen Klimatepoche, an deren Nachwirkungen, der geistigen und kulturellen Unselbständigkeit der Arbeitnehmer, die Gesellschaft noch lange kurieren wird. Man kann nicht erwarten, daß der Arbeiter aus einer mehr als ein Jahrhundert dauernden, bewußten Erziehung zur geistigen Unselbständigkeit innerhalb der wenigen Jahre herausgefunden hat, in denen eine bewußte Arbeitsklimagegestaltung die Aktivierung seiner aktiven Teilhabe am wirtschaftlichen und kulturellen Geschehen anstrebt. Baumgarten⁶⁸⁷⁾ nimmt dabei einen untrennbaren Zusammenhang der Verantwortungsfreude mit dem Grad der Selbständigkeitsbefugnis an. Die erstere ist aber neben der Freude am Ergebnis der wesentlichste Bestandteil der Arbeitsfreude. Der Ungehorsam, die Leistungsverhaltung und die Sabotage des Betriebszweckes sind verständliche Reaktionen auf den Entzug der Arbeitsfreude⁶⁸⁸⁾.

Die Anweisung unterscheidet sich vom Befehl vor allem in der verbalen Formulierung und im Ton. Da auch sie ziemlich genaue Vorschriften über die Ausführung enthält, eignet sie sich ebenfalls nur für kurzdauernde, für einfache oder gleichbleibende Verrichtungen. Die Anweisung ist eine psychologisch erträglichere Form der Anordnung als das Kommando, was den Ton anlangt. In der Freizügigkeit der Ausführungsart unterscheidet sie sich kaum von ihm und die daraus folgenden psychologischen Reaktionen werden nur durch die feinere Tonart etwas gemildert.^{689) 690)} Da die Anweisung den Zeitpunkt und die Dauer der Erledigung vorschreibt⁶⁹¹⁾, ist die psychologische Gestaltung der optischen Arbeitsmenge von entscheidendem Einfluß auf die Arbeitsfreude, denn eine Einflußnahme des Angewiesenen auf diese ist ja ausgeschlossen. Es wird deshalb vom Arbeitnehmer immer als deprimierendes Erlebnis⁶⁹²⁾ beim Arbeitsbeginn empfunden, wenn er vor einen großen Stapel von Werkstücken gestellt wird. Das Tagespensum braucht ja in den wenigsten Fäl-

len auf einmal vor Augen geführt werden. Ganz anders steht es dagegen mit den bereits erledigten Arbeitsstücken. Deren Anhäufung ist, soweit das produktions-technisch möglich ist, stets ein freudvolles Erlebnis ⁶⁹³). Damit ist auch die grundsätzliche Forderung vertreten, dem Arbeitnehmer tunlichst das Ergebnis einer ausgeführten Anweisung sichtbar zu machen ⁶⁹⁴) ⁶⁹⁵). Die Erteilung von Anweisungen hat sich vor allem nach den psychologischen Erkenntnissen zu richten, daß gewisse Zeitpunkte im täglichen und jährlichen Arbeitsablauf dafür besonders ungeeignet sind. Das ist die Zeit unmittelbar nach dem Arbeitsbeginn, während der "Anlaufzeit" also, und kurz vor dem Schluß der Arbeitszeit ⁶⁹⁶). Selbst dann, wenn die Anweisungen durchaus noch in der normalen Arbeitszeit ausgeführt werden können, sträubt sich ein psychologisch nicht leicht zu erklärendes Gefühl des "Angetriebenwerdens" dagegen. Es ist leider eine häufige, aber äußerst unbeliebte Manie vieler Vorgesetzter, einige Minuten vor Arbeitsende schnell noch zu zeigen, "daß heute noch nicht Schluß ist". Dafür läßt sich nur selten eine reale Notwendigkeit nachweisen.

Der Auftrag enthält alle Elemente der Selbständigkeit ⁶⁹⁷) für den Beauftragten und stellt damit das Ideal eines menschlich wie kulturell erfreulichen Arbeitsklimas dar ⁶⁹⁸). Die Entwicklung der industriellen Technik zu geistig und körperlich immer komplexeren Tätigkeiten, zum Beispiel zur Überwachung automatisierter Produktionsstraßen bringt geradezu den Zwang zu dieser Art der Anordnungstechnik. Die Erziehung zu den damit erforderlichen Qualitäten leisten aber nicht nur der Staat und die Familie sondern auch der Betrieb mit der Form seiner Aufträge. Selbstverständlich ergibt diese Freizügigkeit der Arbeitsgestaltung auch die Möglichkeit größerer Fehler in der Ausführung, die dabei wahrscheinlich weniger im Ungehorsam zu suchen sind als im falschen Verstehen und Übermitteln des Auftrags und der Überforderung der Fähigkeiten des Beauftragten. Art und Umfang des Auftrages richtig zu bestimmen ist also eine Vorgesetztenaufgabe, die sowohl sprachlich-formeller Klarheit als auch einer intimen Kenntnis der Qualitäten des Beauftragten bedarf.

Die arbeitsklimatische Entwicklung vom Befehl zum Auftrag und die soziologisch-kulturelle ⁶⁹⁹) vom stumpfen Proletarier ⁷⁰⁰) zum hochwertigen Glied der Gesellschaft bedarf also einer weit größeren Befähigung der Vorgesetzten in geistiger Klarheit und menschlichem Einfühlungsvermögen.

Die Kontrolle eines ausgeführten Auftrags stößt dabei auf technische wie psychologische Schwierigkeiten ⁷⁰¹). Die mechanischen Kontrollen durch Stoppuhren, Stückzahl-Zählungen usw. sind bei der komplexen Natur der Aufträge meist unmöglich; die zahlreichen und unterschiedlichen Bestandteile einer solchen Auftragerledigung sind schlecht vergleichbar. Die Kontrolle wird sich also ganz wesentlich auf eine Aktivierung der Selbstkontrolle ⁷⁰²) des Beauftragten abstellen müssen. Über die beschränkten Kontrollmöglichkeiten bei speziel-

len Verhältnissen gibt Baumgarten ⁷⁰²⁾ alles Wesentliche an.

e) Kritik an der Arbeit und an der Haltung des Arbeitnehmers

Unter "Kritik" ist hier die positive oder negative Äußerung des Vorgesetzten gegenüber den Untergebenen zu verstehen. Sie kann sich auf die äußere Leistung wie auf die innere Haltung beziehen und ist nicht unbedingt an die verbale Form gebunden. Kritik berührt die psychologischen Merkmale des Betroffenen am stärksten in dessen Geltungs- und Eigenwertstreben. Als "Strafe" kann sie auch die physische Existenz beeinflussen, zum Beispiel als Lohnkürzung, Kündigung usw.

Die positive Form der Kritik ist die Anerkennung. Wenn man sich auf manche moderne psychologische Erfolgsabhandlungen ⁷⁰⁴⁾ verlassen würde, so wäre das Lob schlechthin das geeignetste Mittel der positiven Kritik. Die betriebsklimatische Erfahrung lehrt aber, daß die Empfänglichkeit für verbales Lob bei den Arbeitnehmern sehr verschieden ist. Es gibt Leute mit so ausgesprochenem Geltungsstreben, daß ein tägliches Lob vor andern wahre Wunder bei ihnen wirkt. Auf Menschen mit starkem ausgeprägtem Eigenwertstreben wirkt diese Form der positiven Kritik geradezu peinlich.

Das Lob ist stets in seiner Wirkung an das psychologische Feingefühl gebunden, da selbst lobempfindliche Arbeitnehmer je nach Intelligenz den Zweck des Lobens oft sehr schnell durchschauen, wenn es nur ein Stimulans zu erhöhter Leistungsabgabe sein soll. Die arbeitsklimatisch erforderliche Verleihung des Gefühls der eigenen Wichtigkeit und Tüchtigkeit kann bei selbstunkritischen Arbeitnehmern leicht zur Überschätzung der eigenen Fähigkeiten und Verdienste führen, die ihnen jeden Blick für Zusammenhänge der Entlohnungsgerechtigkeit, des Aufstieges usw. nimmt. "Überlobte" Arbeitnehmer werden besonders dann ärgerlich und vergiften durch Sabotage und Bremsen das Betriebsklima, wenn sie nicht in jene Stellungen aufrücken, die dem Bild entsprechen, das sie sich von ihren eigenen Fähigkeiten machen. Lobreden zerstören leicht die Substanz moralischer Selbstkritik und verärgern im übrigen die zuhörenden Mitarbeiter, die das Theater durchschauen und sich eventuell zurückgesetzt fühlen. Es besteht kein arbeitsklimatisch begründbarer Anlaß, Betriebsangehörige mit starkem Geltungstrieb besonders zu verhätscheln. Solche Unternehmungen gehen stets auf Kosten der Gerechtigkeit gegenüber den anderen Mitarbeitern und der Glaubhaftigkeit ernsthaften Lobes ⁷⁰⁵⁾.

Betriebe sind keine neurologischen Kliniken zur Pflege psychopathologischer Störungen. Für die Dosierung des verbalen Lobes ist im Interesse eines allgemein guten Betriebsklimas Mäßigung angebracht ⁷⁰⁶⁾. Es ist ein psychologisches Instrument, dessen Wirksamkeit sehr schnell abstumpft.

Die Mittel der Anerkennung sind viel zahlreicher. Ein anerkennendes Kopfnicken, ein ermunterndes Lächeln sind Führungselemente, die man nicht als wissenschaftlich uninteressant abtun kann. Allerdings ist gerade hier eine Skalierung nach Intensität überhaupt unmöglich. Die Art, wie der Vorgesetzte über die Wichtigkeit seiner Arbeit spricht, kann für den Angesprochenen die Entlastung von dem Gefühl bedeuten, nur ein "kleines Rädchen" zu sein, das sozialklimatisch so verderbliche Folgen hat ⁷⁰⁷). Die Bedeutung und Geltung, die ein Arbeitnehmer im Beruf nicht findet, sucht er nämlich gern auf Parteiversammlungen oder als Familiendespot. Stets wird die Anerkennung des Werkes mit der Anerkennung der Persönlichkeit gleichgesetzt, da sich jedermann meist mit seinen Leistungen identifiziert. Gerade auf Jugendliche wirkt daher die verdiente Anerkennung ihrer Leistung als Anreiz zur Entwicklung persönlicher Qualitäten ⁷⁰⁸).

Die negative Kritik hat den betriebsklimatischen Zweck, die Haltung und das Selbstgefühl des Kritisierten zu beeinflussen. Aber auch das rein betriebswirtschaftliche Motiv, seine Leistung zu bessern, hat betriebsklimatische Auswirkungen. Der Appell an das Selbstgefühl ist daher in sehr verschiedenen Stärkegraden möglich und üblich. Trotz der Tatsache, daß sich der Arbeitnehmer mit seinem Werk grundsätzlich identifiziert ⁷⁰⁹), gibt es dennoch Formen der negativen Kritik, die dessen Selbstgefühl weitgehend schonen. Das sind in erster Linie der betont sachliche Ton ohne Vorwurf in der Stimme und der Versuch, die Kritik des Betroffenen am eigenen Werkstück zu aktivieren. Dabei muß die Kritik an der Leistung natürlich objektiv berechtigt und technisch zutreffend sein. Sachlich unberechtigte Kritik ist höchstens durch formelle Entschuldigung in ihrer betriebsklimatisch negativen Wirkung zu bremsen. Vorgesetzte, die sich nicht entschuldigen können, zeigen einen mimosenhaften Geltungstrieb, der ihnen die Fähigkeit zu klimatisch günstiger Kritik überhaupt nimmt, zumal dieser Geldungsdrang den Hang zu häufigem negativen Kritisieren immer mit sich bringt ⁷¹⁰).

Übersehene Fehler können wohl zur lästigen Gewohnheit einreißen und es ist auch psychologisch schwierig, sie nach langer Duldung abzustellen, da diese Maßnahmen dann gern den Eindruck der Schikane erwecken. Es hat also im Interesse des Betriebsklimas wenig Sinn, bei sachlich berechtigten Mängelfeststellungen zuerst die Augen zuzudrücken. Es gilt hier, Korrektheit und Konzilianz zu vereinbaren. Korrektheit hat nichts mit Kritiksucht zu tun. Gerade in jenen Fällen, wo eine negative Kritik keinerlei Aussicht auf erfolgreiche Besserung des bemängelten Umstandes hat, ist sie zuerst einmal verschwendete Zeit; darüber hinaus aber eine unnötige Belastung des Betriebsklimas (die jede, auch die bestens geführte Rüge erzeugt), die dann ja keinerlei positiven Ausgleich hat. Es gibt ausgesprochen unsinnige und unwichtige Arten von Tadel ⁷¹¹),

deren Häufung den Kritiker zu betriebsklimatischer Führung untauglich macht. Remplein führt diese "Kritiksucht" vor allem auf reaktive Selbstbehauptung⁷¹²⁾ (aus innerem Unterlegenheitsgefühl und unpersönlichem Objektivismus⁷¹³⁾) zurück, die Lersch⁷¹⁴⁾ als Manifestation des Geltungsstrebens zusammenfaßt. Es gibt natürlich neben der Fehlleistung auch Verhaltensweisen, bei denen gerade jenes Selbstgefühl zu kritisieren ist, das oben tunlichst zu schonen war; es gibt eine Sachkritik und eine Kritik an der Haltung, deren psychologische Natur einen ganz anderen Ton erfordert als die erstere. Hier soll das Geltungsgefühl mit Absicht getroffen und beeinflusst werden. Es kommt hierbei auf die Kunst des Tadelnden an, den kritisierten Haltungsmangel beim Untergebenen auch verständlich zu machen. In der Regel ist aber die ironische Form gerade die verletzendste, die nur Verstocktheit erzeugt. Das Gefühl der Lächerlichkeit wird ungern ertragen⁷¹⁵⁾.

Die Anwesenheit Dritter wirkt immer unnötig peinlich. Allerdings produziert sich gerade die Geltungssucht ungeeigneter Führungskräfte vor möglichst "großem Publikum". Solche gesteuerten Entwürdigungen verschütten das Vertrauen des Getadelten meist für immer. Die Erbitterung über die persönliche Erniedrigung vor den Mitarbeitern schlägt gewöhnlich in Haß gegenüber der gesamten Arbeitsumgebung um. Man haßt auch die Zeugen einer Niederlage! Darum sollte jedem Tadel grundsätzlich der Charakter der Niederlage genommen werden, denn letzten Endes geht es nicht um die Befriedigung primitiver Siegesgellüste bei Vorgesetzten, sondern um die Aktivierung des guten Willens beim Untergebenen. An diesem Zweck läßt allerdings die Art zu tadeln bei der überwiegenden Zahl der Vorgesetzten fast zweifeln.

Ebenso muß in diesem persönlichen Tadel jener Unterton mitklingen, der die Erwartung ausdrückt, "daß es von nun an besser würde" ⁷¹⁶⁾.

Ein in Zorn geratener Vorgesetzter, der mit Beschimpfungen seine Wut abregiert, pflegt entweder das Selbstvertrauen des Opfers völlig lahmzulegen oder aber bei kälteren Naturen einen lächerlichen Eindruck zu hinterlassen. Man fragt sich auch zu Recht, was einem Vorgesetzten das Recht gibt, jene feudalistische Form der Kritik anzuwenden. Im Gegensatz zu Kroeber-Keneth lehnt der Verfasser jeden "Krach" als betriebliches Führungsmittel rundweg ab, denn zu einem derartig grundlegenden Eingriff in die Psyche der Untergebenen mit ausgesprochenen Machtmitteln fehlt den Arbeitsvorgesetzten jegliche moralische Legitimation. Das läßt sich auch nicht mit der gelegentlich positiven Wirksamkeit des Kraches begründen, denn hier ist das Prinzip soziologisch verfehlt. Der emotional entgleiste⁷¹⁷⁾ Krach ist nur ein unbeherrschtes und zielloses Wüten, das die betriebsklimatisch wichtige Gabe des richtigen Tadels nicht besitzt. Der "gesteuerte" ⁷¹⁸⁾ Krach aber ist eine Anmaßung. Im Grunde genommen entspringen solche Anmaßungen immer

einer Art feudalen "Häuserherren-Standpunktes" ⁷¹⁹⁾, und so lange dieser lebt, lebt auch der Klassenkampf.

f) Auswahl der Belegschaft nach Berufstauglichkeit und Soziabilität

Neben der bereits erwähnten Berufslenkung der Schule und Familie nimmt der Betrieb bei der Einstellung seiner Arbeitnehmer bereits eine selektive Gestaltung der menschlichen Klima-Bereichsmerkmale ⁷²⁰⁾ vor. Damit ist auch die Klimarückwirkung dieser Merkmale entschieden, die, wie nachgewiesen wurde, ⁷²¹⁾ das Klima reziprok gestalten helfen. Die klimatischen Rückwirkungen der einfachen Grundmerkmale wurden dort bereits skizziert. Im Laufe der Untersuchungen zum Verhalten der Vorgesetzten wurde festgestellt, daß deren menschliche Eigenart sehr wohl für die Untergebenen zum Klimatelement wird, das sie passiv zu erdulden haben. Neben der Modifizierung der Elemente kann bei der Auswahl auch eine Anpassung der menschlichen Merkmale an sie als Gesichtspunkt der Selektion walten. Bei unveränderlichen Elementen muß man den geringstmöglichen menschlichen Schaden durch eine entsprechende Auswahl der menschlichen Merkmale erreichen. Dafür gibt es zahlreiche Beispiele: Dort, wo das Klima-Element "Lärm" wirklich unvermeidbar ist, wird die betriebliche Auswahl nur relativ Lärmunempfindliche für diese Arbeit einstellen. Das gilt für körperliche Qualitäten ⁷²²⁾ ebenso wie für psychische. Am schwierigsten ist bei der letzteren die sogenannte Monotonie-Empfindlichkeit ⁷²³⁾ festzustellen, die bei der Auswahl für repetitives Arbeiten am Fließband das entscheidende Merkmal für die Eignung überhaupt darstellen müßte. Wunderlich ⁷²⁴⁾ unterscheidet diese Monotonieempfindlichkeit geradezu nach Typen der Tauglichkeit für solches Arbeiten. Die langwierigen Beobachtungen, die notwendig sind, um eine unbestreitbare Eignung zur Fließarbeit feststellen zu können, entziehen diese Prüfung der außerbetrieblichen Berufslenkung; erst im Betriebe ist eine langdauernde Auslese ⁷²⁵⁾ möglich. Das deckt sich durchaus mit jener Feststellung bei der Vorgesetztenauswahl, daß trotz aller betriebspsychologischen Fortschritte manche Eigenschaften in kurzdauernden Tests nicht feststellbar sind ⁷²⁶⁾. Die Abhängigkeit der Monotonieempfindlichkeit von den intellektuellen Qualitäten scheint heute sicher zu sein ⁷²⁷⁾ ⁷²⁸⁾; dies ist mit ein Grund der teilweisen Überschätzung des Monotonieproblems durch die Intellektuellenschicht der Wissenschaftler. Dem Verfasser sind durchaus zahlreiche Arbeitnehmer begegnet, die am liebsten repetitive Arbeit ausführen, bei der sie entweder geistig gar nichts zu leisten brauchten ⁷²⁹⁾ und eventuell plaudern oder träumen konnten, oder bei der ihnen die ertümliche Lust am Funktionieren ⁷³⁰⁾ der Maschine ⁷³¹⁾ befriedigt wurde. Neben den körperlichen und intellektuellen Auswahlentscheidungen ist die Berücksichtigung der moralischen und seelischen Seite der Einzustellenden

für die Arbeitsklimawirkung entscheidend; das gilt sowohl für die Frage danach, wie er auf die gegebenen Elemente reagieren wird, als auch danach, wie er auf andere wirken wird. Das erläutert man am besten anhand eines Beispiels. Ein in Empfindung und Verhalten robuster Arbeitnehmer wird einen groben, lauten Vorgesetzten leichter ertragen als ein sensibler. Wenn aus irgendwelchen Gründen also das Element (der Vorgesetzte!) selber nicht zu modifizieren ist, dann entscheidet die Auswahl ⁷³²⁾ der betroffenen Merkmale über die Wirkung des Klimas. Umgekehrt wird dieser robuste Arbeitnehmer je nach seinem Verhalten (z. B. Tätlichkeiten oder auch robuste Hilfsbereitschaft) für seine Mitarbeiter zum positiven oder negativen Klimaelement. Diese gegenüber der Meteorologie schlechte methodische Trennbarkeit zwischen Elementen und Bereichsmerkmalen wurde ja bereits einschränkend erwähnt ⁷³³⁾.

Die Grund- und Folgeeigenschaften des Gesellungsstrebens ⁷³⁴⁾ wurden bereits dargestellt. Ihre Berücksichtigung bei der Auswahl der Arbeitnehmer ist von entscheidendem Einfluß auf die Formen ihrer Gesellung im Betrieb; die Skala der betrieblichen Sozietätsformen fängt dabei mit der einfachen Unterhaltung mit dem Nebenmann am Arbeitsplatz an. Ein wortkarger, verschlossener Mitarbeiter an einem Fließband, das eine allgemeine Unterhaltung zuläßt, wird von den Arbeitnehmern schlimmer empfunden, als das üblicherweise von den Personalbüros angenommen wird ⁷³⁵⁾. Die fachliche Tüchtigkeit und sonstige menschliche Geradheit kompensiert diesen Mangel eines Gesprächsfeindes in den Augen seiner Unterhaltungspartner nie.

Bei der Auswahl für Arbeitsarten, die Gesprächigkeit erfordern, muß auf diesen Gesichtspunkt alle Rücksicht genommen werden, denn hier liegt einer der wenigen Ansatzpunkte einer Gestaltungsmöglichkeit innerbetrieblicher Sozietätsbeziehungen. Die Ausformung sogenannter "Gruppen" im Betrieb entzieht sich weitgehend dessen Einwirkung, soweit sie nicht als arbeitstechnische Gruppierungen angeordnet werden können ⁷³⁶⁾. Die Bildung sogenannter "informaler Gruppen" ⁷³⁷⁾ hat zu ausgedehnten Diskussionen ⁷³⁸⁾ über deren Beeinflußbarkeit durch die Betriebsleitung geführt und ist in der Beantwortung der Frage nach einem geeigneten Verfahren in ziemlich allgemeinen Redensarten hängengeblieben. Kroeber - Kenneth ⁷³⁹⁾ warnt geradezu vor einer "Kultivierung" der Gruppenpsychologie durch die Pflege der prinzipiell "hierarchiefeindlichen" ⁷⁴⁰⁾ informalen Gruppen. Ein bescheidener Einfluß auf die Gruppenbildung seitens des Betriebes ist eigentlich nur durch die Auswahl der Arbeitnehmer nach jenen Erfahrungen möglich, die erfahrungsgemäß zur Gruppenbildung führen. Diese Gesichtspunkte, die hier in antinomischer Form darzustellen versucht werden, brauchen durchaus nicht mit mathematischer Zwangsläufigkeit zu spürbaren Spannungen im Arbeitsklima führen; erfahrungsgemäß tragen sie aber den Kern zu klimaverändernden Gruppenbildungen in sich, deren besondere Formen ohne Anspruch auf Vollzähligkeit genannt werden sollen.

Die Darstellung vollzieht man wohl am augenfälligsten nach Gegensätzlichkeiten, die sich auch in außerbetrieblicher Soziologie häufig zeigen.

1) Männer - Frauen

Die "wissenschaftliche" Betriebsführung im Stile Taylors hat das erotische Spannungsverhältnis zwischen Männern und Frauen im Betriebe völlig negiert. Es ist aber immer wieder festzustellen, daß die Anwesenheit von Frauen bei den Männern in allen erdenklichen Lagen einen Ansporn darstellt, sich einzeln oder in Gruppen hervorzutun. Das kann in klimaförderlicher Form durch Verbesserung des allgemeinen Umgangstones, Leistungsverbesserungen und Rücksichtnahme geschehen. Mit ebenso großer Wahrscheinlichkeit wirkt die Gegenwart von Frauen auf die Männer als aggressives Stimulans ⁷⁴¹⁾. Der natürliche Urtrieb des Mannes, sich vor der Frau zu betätigen, verliert sich im Betrieb gewiß nicht. Schlägereien, unfallgefährliche Mutproben sind oft auf die bloße Gegenwart von Frauen zurückzuführen. Es ist auch ein besonderer Fehler in der psychologischen Führung, in Gegenwart von Frauen an Männern Kritik zu üben, denn entweder wird das eine ungewöhnlich starke Aufsässigkeit im Gefolge haben oder einen besonders tiefen Haß wegen der als Demütigung vor den Frauen empfundenen Kritik.

Die tätliche, sexuelle Aggressivität der Männer im Betrieb wird von einer idealistischen Betriebsleitung meist ganz übersehen. Die sexuelle Betätigung zwischen älteren Männern und jungen Mädchen in allen erdenklichen Situationen bedeutet nach den Erfahrungen des Verfassers gerade in solchen Betrieben eine ernstliche Gefahr für ein sauberes Arbeitsklima, in denen man die Auswahl und Auslese nach diesem Gesichtspunkt überhaupt ignoriert. Die Belästigung der Frauen durch zotiges "Anpflaumen" ist in vielen Betrieben geradezu der gängige Ton im Verkehr zwischen den Geschlechtern. Dabei ist der familiär mitbedingte Sexualneurotiker als "Schweinigel" ein allseits bekanntes, aber meist prude verschwiegenes negatives Klima-Element für seine Umwelt. Die Anregung der sexuellen Phantasie durch die Nähe von Frauen trägt gewiß nicht zu einer Ethisierung der Berufsauffassung bei. -

Es wäre aber verfehlt, nur erotische und sexuelle Spannungen zwischen den Gruppen der Männer und der Frauen anzunehmen, die ja letzten Endes auch eine Art triebhaften Aggressionsverhaltens erzeugen. Es sind zum Teil viel offener liegendere Rivalitäten, die zum Beispiel aus den Einkommensunterschieden erwachsen, die zwischen Männern und Frauen sogar tariflich fixiert sind. Die Erbitterung gerade leistungsmäßig hervorragender Frauen über diesen praktischen Rest einer ideellen Höherbewertung männlicher Industriearbeit ist zum Teil wohl verständlich. Allerdings ist gerade hier eine teilweise Unabhängigkeit der Heftigkeit dieser psychologischen Reaktion von den tatsächlichen Verhält-

nissen ⁷⁴³) unbestreitbar.

Eine feminophile Vulgärpresse, gewerkschaftliche und parteitaktische Manöver haben in vielen Frauen geradezu einen Leistungsneid und Rivalität des Verdienststrebens erzeugt, die von objektiver Argumentation sich mehr und mehr entfernt ⁷⁴⁴). Streitige Auseinandersetzungen über dieses seit Kriegsende mit besonderer Liebe von der Presse, den Parteien und der Verwaltung kultivierte Thema der "Gleichberechtigung" hat der Verfasser zwischen den Gruppen von Männern und Frauen selber mehrfach mitangehört. Es war erstaunlich, daß sich hier so etwas wie eine Gruppensolidarität nach Geschlecht zu bilden schien. Wie weit sich diese Erscheinung durch die allmähliche Angliederung der Fraueneinkünfte an die Männerlöhne von selber verflüchtigen wird, bleibt vorerst der reinen Spekulation überlassen. Die Überzeugung der Frauen, stets und überall denselben Lohn "wert" zu sein, ist wohl eine betrieblich kaum zu steuernde Idee. Es bleibt abzuwarten, ob eine zunehmende Bevorzugung der Frau in manchen Berufen (Textil-, Feinmechanik usw.) oder die besseren Arbeitskonditionen, die ihnen geboten werden (Hausarbeitstag ⁷⁴⁵), Kündigungsschutz bei Schwangerschaft) eine gegensinnige Eifersuchsreaktion der Männer sie bisweilen zur Gruppenbildung veranlassen wird ⁷⁴⁶).

2) Verheiratete - Unverheiratete

Die Einwirkungen des Sexualverhaltens auf die Bildung betrieblicher Gruppen scheinen sich in der Antinomie "Männer - Frauen" zu erschöpfen. Es ist dem Verfasser zumindest in seinen eigenen Beobachtungen nicht gelungen, einen weiteren, dadurch bedingten Gegensatz eindeutig herauszukristallisieren. Zwischen Verheirateten und Unverheirateten sind gewisse Aversionen viel eher auf den altersmäßig bedingten Unterschied in Lebens- und Denkweise zurückzuführen als auf den rechtlichen Status des Verheiratetseins und dessen Gegenteil. Ein gewisser Neid der Verheirateten gegenüber der vermeintlich besseren materiellen Situation der Unverheirateten führt nicht mit Sicherheit zu betrieblichen Gruppierungen. Man darf diesen Unterschied gegenüber dem andersartigen Verhalten bei Frauen vielleicht am ehesten auf den Umstand zurückführen, daß die Änderung der Interessenrichtung durch eine Verheiratung bei Männern gewöhnlich nicht in dem Maße auftritt wie bei verheirateten Frauen, denen gewöhnlich die Berufssphäre der industriellen Arbeit im Bewußtsein zweitrangig wird. Gerade bei neuverheirateten, jungen Frauen ist dem Verfasser oft eine geradezu groteske Distanzierung von den gleichaltrigen Ledigen aufgefallen, die immer den deutlich hörbaren Unterton eines Überlegenheitsgefühls trug. Die unverheirateten Frauen reagieren auf dieses fast immer plötzliche "Überschnappen" meist mit ungewöhnlich herber Kritik und deutlicher Einhaltung der Absetzung von der vielfach spaßig anmutenden Geheimnistuerei

und dem gesellschaftlich gefärbten "Stolz" der Verheirateten. Solche psychologisch leicht durchschaubaren, emotionalen Erregungen auf beiden Seiten pflegen sich nach einiger Zeit in einer mehr gleichgültigen, gegenseitigen Uninteressiertheit aneinander zu neutralisieren. Die völlig verschiedene, gesellschaftliche Wertung verheirateter und unverheirateter Frauen findet bei den Männern kaum eine Parallele. Der Interessenkreis differenziert sich bei verheirateten Frauen mit der Dauer der Ehe zunehmend, und das völlige Aufgehen in den Familiensorgen läßt einen Kontakt im Gespräch mit unverheirateten Frauen auch nach dem Abklingen der geschilderten emotionalen Spontanerscheinungen schwierig werden. Die neben der Ehe meist noch vielseitig interessierten Männer kennen derartige Schwierigkeiten bei der Auffindung einer gemeinsamen Gesprächs- und Interessengrundlage kaum. Das sind weniger biologisch zwangsläufige als traditionell und gesellschaftlich bedingte Unterschiede. Zusammenfassend läßt sich eine größere Gruppierungswahrscheinlichkeit nach den Merkmalen "verheiratet" - "unverheiratet" bei Frauen eher feststellen als bei Männern. Diese Feststellung gegebenenfalls durch detaillierte Untersuchungen zu untermauern oder zu widerlegen wäre eine interessante Aufgabe der Betriebs- und auch Familiensoziologie.

3) Ältere - Jüngere

Hellpach ⁷⁴⁷⁾ zählt bei den Faktoren des Gesellungstriebes die sogenannten "bundstiftenden Gleichheiten" auf, unter die auch das "Alter" fällt. Die Interessendifferenzierungen sind hier allbekannt. Sie beginnen mit der Ablehnung des äußeren Auftretens der Jüngeren durch die Älteren, bei denen Unterschiede in den Ansichten über Kleidung, über Musik, über die Wichtigkeit der Motorisierung sehr oft Ansatzpunkte zu Auseinandersetzungen sind. Die vom Film entlehnte Sprechweise und die Lautstärke der Jugendlichen, deren "Schlurf"-Kleidung und Motorradfimmel pflegen den Älteren sehr auf die Nerven zu fallen. Andererseits ist die Anerkennung eines "selbstverständlichen" Führungsanspruches der Älteren bei den Jugendlichen im vergangenen Jahrzehnt entschieden zurückgegangen. Der Respekt vor der bloßen Tatsache des Älterseins ist weitgehend verblaßt. Das äußert sich im Betriebsklima in der deutlichen Ablehnung einer Altershierarchie der Jugendlichen. Die Sorge der Älteren um ihre zum Teil "ersessene" Vormachtstellung ist nicht etwa ein neues Phänomen des allgemeinen Arbeitsklimas, ebensowenig wie jene Art Zweckkonservatismus bei den Älteren ein neues Mittel zur Hintanhaltung jugendlicher Ansprüche ist. Neu aber ist die allgemeine Durchbrechung des Prinzips vom altersbedingten Aufstieg ⁷⁴⁸⁾.

Eine eindeutige Kritik dieser Entwicklung ist heute noch nicht möglich. Die einerseits erfreuliche Lockerung des erstarrten Aufstieggssystems hat andererseits zu einer

teilweisen unsinnigen Unterbewertung der altersbedingten Fähigkeiten geführt ⁷⁴⁹⁾. Die physisch größere Leistungsfähigkeit der Jüngeren bringt für die Älteren oft den Zwang mit sich, unter Mobilisierung der letzten körperlichen Reserven in Tempo und Leistung mitzuhalten, wenn sie der Gefahr eines verdienstmäßigen Abfalles entgehen wollen. Es ist also bei der Auswahl für gewisse Akkordarbeiten unbedingt darauf zu achten, daß die natürliche körperliche Unterlegenheit der Älteren nicht benachteiligt wird. Das läßt sich entweder durch die Festhaltung einer Akkordbasis erreichen, die von den Jungen nicht hochgetrieben werden kann oder durch die Verteilung der Arbeitsgruppen nach altersmäßigen Gesichtspunkten. Hierbei wird man natürlich oft auf die Ablehnung der Jugendlichen stoßen, die sich ihrer größeren physischen Leistung bewußt sind und es meistens ablehnen, die körperlich schwierigeren Arbeiten für eine gleiche Bezahlung auszuführen. Es wirft sich dabei die Frage auf, wie weit ältere Arbeitnehmer überhaupt für die Akkord-Dynamik ausgewählt werden dürfen. Eine zunehmende Mechanisierung und Automation wird allerdings diesen physischen Gesichtspunkten immer mehr von ihrer Wichtigkeit auch für die altersmäßige Gruppenbildung nehmen. Die biologisch und psychisch bedingten Unterschiede werden gewöhnlich erst dann zu unversöhnlichen Gruppeninteressen, wenn die materielle Situation eines Teiles bedroht wird. Die Sabotage des Vorschlagswesens durch die Älteren ist ebenso eine klimatisch für die Jüngeren unerträgliche Wirkung dieses Gegensatzes wie das Hochtreiben der Akkordbasis für die Älteren.

Die psychologische Festlegung der betrieblichen Aufstiegsmöglichkeiten gerät gewöhnlich in einen Interessenkonflikt von Jungen und Alten im Betrieb. Das selbstverständliche Bedürfnis nach der Sicherheit des Arbeitsplatzes ⁷⁵⁰⁾ ist ebenso verständlich wie der Wunsch der Jüngeren nach Aufstiegschancen. Diese beiden Wunschrichtungen verlaufen in der Praxis gewöhnlich gegensätzlich. Die Alten empfinden den Aufstieg der Jugendlichen als Bedrohung und die Jugendlichen die Beurteilung der Alten als Bremse für das Fortkommen. Es ist also eine geschickte Verbindung des Sicherheitswunsches mit dem Aufstiegswunsch betrieblicher Nachwuchsauslese anzustreben. Eine günstige Lösung hierfür ist zum Beispiel die Beiordnung eines jungen Assistenten, der als Nachfolger ausersehen ist, an eine ältere Führungskraft. Um der letzteren nicht das Gefühl der Bedrohung durch diesen Adlatus zu geben und eine bestmögliche Einarbeitung zu gewährleisten ⁷⁵¹⁾, wird man dem Älteren die Versicherung schriftlich fixieren, daß er entweder nach der gelungenen Einführung des Jüngeren in der Betriebshierarchie ebenfalls aufsteigt oder, falls das nicht möglich ist, daß er diese Stelle bis zum altersmäßigen Ausscheiden beibehält. Mit der letzteren Lösung bei General Motors in Detroit scheinen ältere wie jüngere Arbeitnehmer sehr zufrieden zu sein ⁷⁵²⁾. Die Überzeugung, aus eigener Kraft der Verdammung zur "Lebenslänglichkeit der Angehörigkeit

zur Wirtschaftsklasse" ⁷⁵³⁾ entrinnen zu können ist ein unbezahlbares Element einer soziologischen Entfernung von Klassenkampfgedanken. Der "Marschallstab" im Tornister der napoleonischen Soldaten war von jeher ein soziologischer Ansporn für die Jüngeren. Das Bewußtsein guter Aufstiegschancen ist aber weder durch die Art der Auslese bisher generell gefördert worden ⁷⁵⁴⁾, noch durch das vorhandene Nachwuchspotential ermöglicht worden ⁷⁵⁵⁾. Die betrieblichen Aufstiegsmöglichkeiten, technisch gesehen, sind dabei nicht so weit vom "Aufstiegswunsch" divergent, wie das gewöhnlich angenommen wird ⁷⁵⁶⁾.

Das Sicherheitsbedürfnis und der Grad seiner Befriedigung bei den Alten ist natürlich nicht allein durch den gruppenmäßigen Interessengegensatz zu den Jüngeren erklärbar. Ein wesentlicher Faktor hierbei sind die Erfahrungen der letzteren mit Arbeitslosigkeit, gerade in den 30er Jahren und zwei Inflationen. So ist also dieses Element eines allgemeinen Arbeitsklimas nicht durch betriebliche "Gruppenpflege" allein zu gestalten. Gesellschaftliche, ökonomische und ideelle Vorgänge sind ein anderer Teil davon. - Die Aufstiegswünsche der Jüngeren werden zum Teil psychologisch durch die betriebliche Nachwuchsschulung ⁷⁵⁷⁾ entschieden und das Bewußtsein ihrer Realisierbarkeit dadurch beeinflußt. Die Aufklärung hierbei über betriebstechnische Zusammenhänge, über hierarchische Erfordernisse führt dabei erfreulicherweise oft zu einer weniger aufsässigen Haltung der Jugendlichen, zu einer Hebung ihres Selbstgefühls ⁷⁵⁸⁾ ohne Aggressivität gegenüber den Älteren. Gerade hier sind aber einseitige Ausbildungen für die speziellen Erfordernisse des Betriebes ein moralisches Unrecht an den Jugendlichen ⁷⁵⁹⁾ ⁷⁶⁰⁾. Die teilweise umfassendere Ausbildung der älteren Arbeitnehmer ist dadurch eine weitere, geistige Distanzierung zu den spezialisierten Jüngeren.

Zwischen den Gruppen der Älteren und Jüngeren gibt es noch eine Reihe von möglichen Spannungsmomenten. Sie gehen an bei der Verschiedenheit der Wünsche in der Arbeitszeitgestaltung ⁷⁶¹⁾, der Urlaubsverlegung ⁷⁶²⁾ und erstrecken sich bis zu den oft grundverschiedenen Vorstellungen von der richtigen Gestaltung des Betriebsausfluges ⁷⁶³⁾.

4) Flüchtlinge - Einheimische

Diese Gruppenbildung ist nur ein besonderer Aspekt des seit eh und jeh bestehenden Gegensatzes zwischen Einheimischen und Stammesfremden, der sich grundsätzlich an den Verschiedenheiten der Bräuche, der Sprache ⁷⁶⁴⁾ und des Temperamentes entzündet hat. Man wird in den stammesmäßig weit inhomogeneren Großstädten auch in den Betrieben die Gegensätze zwischen Flüchtlingen und Einheimischen weniger stark ausgeprägt finden als auf dem offenen Lande ⁷⁶⁵⁾. Der Verfasser hat bei diesbezüglichen Vergleichen zwi-

schen den Haltungen nord- und süddeutscher Arbeitnehmer eine gerade bei Bayern⁷⁶⁶⁾ und Pfälzern besonders ausgeprägte Xenophobie feststellen zu können geglaubt. Es wäre interessant, hier methodische Vergleiche ebenso anzustellen wie innerhalb der verschiedenen Industriebranchen⁷⁶⁷⁾.

Die gegenüber früheren "Einwanderungen" zahlenmäßig weit größere Zuströmung von Flüchtlingen hat die stammesmäßigen Gruppenbildungsmomente⁷⁶⁸⁾ deutlich nach diesen Gegensatzgesichtspunkten nivelliert. Ihre konkreten Auswirkungen sind ebenfalls durch betriebliche Auslese schwer zu steuern.

Die oft beobachtete Streberei von Flüchtlingen bei Akkordarbeiten ist zum Teil natürlich aus dem verständlichen Bemühen um materielle Erneuerung des alten Besitzstandes erklärbar, zum Teil aber wird ihnen nach den Beobachtungen des Verfassers mit Recht der Vorsatz vorgeworfen, "es den Einheimischen mal zu zeigen, wie man bei uns arbeitet". Die geltungstriebedingte Kompensation des gesellschaftlichen Bedeutungsverlustes durch Aufschneidereien ("unser früheres Rittergut") ist nicht mit der Verklärung der Vergangenheit⁷⁶⁹⁾ allein zu erklären. Die Anpassung der Älteren an den Dialekt der neuen Wohngegend ist zumeist recht gering; es sind aber gerade sprachliche Unterschiede, die gegenseitige Antipathien erzeugen, zumal wenn sie eine so grundsätzlich verschiedene Mentalität wie zwischen Bayern- und Sudetendeutschen beispielsweise in sich tragen.

Auch wegen den geringfügigsten Unterschieden der technischen Arbeitsbräuche können erbitterte Gegensätze zum Ausbruch kommen. Der Verfasser hat hierfür eingegradezu groteskes Beispiel erlebt: Beim Verputzen eines Gebäudes erreichten Akkordgruppen mit überwiegender Zahl älterer Flüchtlinge immer geringere Quadratmeterzahlen als die jungen Einheimischen und demzufolge geringere Bezahlung. Der Grund für den Unterschied wurde in einer verschiedenen Technik der Arbeitsweise vom Verfasser nachgewiesen. Die Flüchtlinge pflegten alle Verbindungsstellen von nassem Zement und Holz säuberlich mit einem Messer abzutrennen, um ein späteres Abspringen des Verputzes durch das infolge der eingedrungenen Nässe quellende Holz zu vermeiden. Den jungen, einheimischen Verputzgruppen, die keinen Flüchtling bei sich aufnahmen (wegen der Beibehaltung des hohen Gruppenakkordes), schien das eine lächerliche Pedanterie, die Flüchtlinge empfanden den Verzicht auf diese korrekte Arbeit als schmachliche Abkehr von handwerklicher Gesittung, deren Beibehaltung sie ärgerlicherweise mit dem Verlust höherer Bezahlung büßten.

Die Betriebsleitung hat es in solchen konkreten Fällen oft sehr schwer, durch geeignete Auswahl, durch angeordnete Formal-Gruppierung diesen Entzweigungstendenzen entgegenzuwirken. Im obigen Beispiel ist natürlich gegebenenfalls eine Anpassung der berufsethischen Normen nach "unten" leichter zu vollziehen als die Beseitigung eventueller Akkordstrebereien, die sich gegen das Interesse der Einheimischen richten⁷⁷⁰⁾.

Es ist wohl anzunehmen, daß im Laufe der in zwei bis drei Generationen sich vollziehenden Eingliederung in die einheimischen, soziologischen Gliederungen dieser aufgeblähte Stammesgegensatz wieder auf das frühere Maß reduziert wird. Als "Testfall" war diese soziologisch seltene Häufung von einer derartigen Anzahl gegensätzlicher Merkmale von fast experimentellem Aufschlußreichtum. Der Verfasser ist natürlich weit davon entfernt, die Bezahlung arbeitsklimatischer "Experimente" unter solchen "Kosten" gutzuheißen, wie sie die Heimatvertreibung der Flüchtlinge moralisch, menschlich und politisch verursachten.

5) Gelernte - Ungelernte

Während die bisherigen technischen Formen der Industrialisierung eine zunehmende Entwertung der fachlichen Grundausbildung und damit auch einen grundsätzlichen, gesellschaftlichen und finanziellen Rückgang in der Bewertung des Facharbeiters ⁷⁷¹⁾ zugunsten des Angelernten brachte, scheint sich im Fortschritt der Automation diese Entwicklung zu verlangsamen und gelegentlich schon umzukehren ⁷⁷²⁾. Die Anforderungen an komplexere Formen der Fertigkeit als das Festdrehen einer Schraube bringen erstens eine weitere Abnahme körperlicher Anstrengung und zweitens zumindest bessere Spezialausbildung ⁷⁷³⁾. Die Betriebe haben sich in ihrer Auslese und Auswahl allein aus betriebswirtschaftlichen Gründen zukünftiger Prosperität dieser Entwicklung anzupassen. Dennoch scheint es hier von Interesse, einige der alles andere als verschwundenen Gegensätzlichkeiten zwischen Gelernten und Ungelernten ⁷⁷⁴⁾ ⁷⁷⁵⁾ anzuführen.

Ungelernte Arbeit ist meist physisch anstrengender. Vom oft wirtschaftstheoretisch ahnungslosen, ungelerten Arbeitnehmer wird aber gern die Anstrengung für den Maßstab gerechter Bezahlung ⁷⁷⁶⁾ gehalten. Diesen Irrtum durch taktvolle Aufklärung zu beseitigen, dürfte eine noch weit delikater Aufgabe für den mit der betrieblichen Auslese Beauftragten sein als die Schulung des Nachwuchses. Die mangelnden Aufstiegschancen für Ungelernte sind ein allgemeines soziologisches Problem auch der Schulpolitik, das durch betriebliche Auslese kaum anders gemildert werden kann als durch Takt, und durch betriebliche Schulung nicht allein beseitigt wird.

Die Facharbeiter, die meist nach Stundenlohn bezahlt werden, sind trotz besseren Grundgehaltes bisweilen stark im Nachteil gegenüber den ungelerten Akkordarbeitern, da sie nicht durch erhöhte Anstrengung mehr verdienen können. Sie müssen Überstunden dafür leisten. Die Akkordarbeiter wiederum bemängeln die Nachteile des größeren Risikos, nämlich "Hochschrauben der Mindestnorm durch Konkurrenz der Arbeitskollegen" ⁷⁷⁷⁾. Mit einigem Optimismus läßt sich auch hier annehmen, daß diese betonten Differenzierungen sich verflachen werden, je mehr die technische Entwicklung eine mechanisch ungelernete Arbeit automatisiert. Es ist hier nicht zu entscheiden, auf welcher kulturell-geistigen

Ebene sich dieser Ausgleich vollziehen wird, sondern nur die deduktive Maß-
maßung anzustellen, daß ein solcher überhaupt stattfinden wird.

6) Arbeiter - Angestellte

Dieser Gegensatz ist so alt wie die Industrialisierung selber und trägt zum Teil sogar die Züge der wesentlich älteren Standesgegensätze zwischen Handwerk und Handel. Dabei hat aber die Industrie in der Beschäftigungsweise des Arbeiters schon viel früher das Monotonieproblem durch die technische Entwicklung des Fließbandes geschaffen als für den Angestellten, dessen Arbeitstechnik bis zur Einführung der Lochkarten und Elektronenautomaten ⁷⁷⁸⁾ im wesentlichen eine kameralistische blieb.

Schlenzka bedauert an vielen Stellen seines Buches ⁷⁷⁹⁾ diesen Rückstand der Entwicklung im betrieblichen Planungswesen gegenüber der Produktionstechnik. Aber gerade mit dieser geistigen und traditionellen Verflochtenheit der Angestelltensituation verband sich jene soziale Höherbewertung der Angestellten ⁷⁸⁰⁾, ebenso wie deren Selbsteinschätzung gegenüber den Arbeitern. Selbst mit zunehmendem Ausgleich der Einkommensunterschiede blieb die besondere Mentalität des "Stehkragen-Proletariers" erhalten, wie die in industrielle Abhängigkeit geratenen Angestellten höhnisch genannt wurden. Die vermeintlich höherwertige, eigene Arbeit hat bei den Angestellten in der Tat einen Verhaltenskodex gezeitigt und erhalten, der sich vom Arbeiter bewußt distanziert. Der Arbeiter empfindet das andersartige Auftreten in Kleidung ("Stehkragen"), Sprache, Umgangsformen sehr oft als Provokation, die nur durch den arbeitstechnisch geringen Kontakt meist nicht zu akuten Konflikten führt.

Den Angestellten wird von den Arbeitern dabei in allen Befragungen gern vorgeworfen, "sie wollten etwas Besseres sein". Diese Ansichten findet man allerdings sehr häufig wirklich bei den Angestellten, die sich sehr viel auf ihre Geistes- und Verstandesarbeit zugutetun ⁷⁸¹⁾. Dieser Unterschied hat in der Tat nie in jener idealtypischen Gegensatzform bestanden, wie man sie gemeinhin mit den Termini "körperliche" und "geistige" Arbeit belegt ⁷⁸²⁾. Jede Arbeitsart enthält Elemente der anderen und es ist eine willkürliche Feststellung, den Arbeitern die eine und den Angestellten die andere ausschließlich zuzurechnen. Tatsächlich kann ja die verantwortliche Tätigkeit eines "hochqualifizierten Facharbeiters" ⁷⁸³⁾ wesentlich mehr "Geist" erfordern als die Tätigkeit an einer Addiermaschine. Die Entwicklung der Arbeitsmechanisierung hat die Unterschiede zwischen Arbeitern und Angestellten in Bezug auf die erfordernten Qualitäten weitgehend nivelliert. Die betriebliche Auslese hat auch bei den Angestellten die Monotonie-Empfindlichkeit ⁷⁸⁴⁾ zu berücksichtigen.

Die Arbeit an einer Buchungsmaschine mit ihrer weitgehenden Funktionsspezialisierung kann ebenso monoton empfunden werden wie an einer Stanzmaschine. Die Haltung der Angestellten neigt aber eher dazu, diesen Tatbestand infolge der angenommenen Wichtigkeit dieses Arbeitsvorganges zu übersehen und damit auch weniger zu empfinden. Das ist sowohl ein Beweis für die Abhängigkeit der Wirkung eines Elementes von dessen psychologischer Bewußtheit ⁷⁸⁵⁾ als auch für die Notwendigkeit einer Aufklärung über die Bedeutung der Arbeit für das gesellschaftlich notwendige Selbstbewußtsein. -

Mit zunehmender Entlastung der Arbeiter von schwerer körperlicher Arbeit ist der objektive Gegensatz zu den Angestellten geringer geworden, der durch einen gewissen Neid der Arbeiter auf die sitzende Arbeitsweise der Angestellten geschürt wurde. Ein solcher Neid pflegt sich gewöhnlich mit einer gewissen Verbrämung durch Betonungen des eigenen Fleißes, der Stärke und der eigenen Tragik zu versehen, wenn man den Angestellten "Faulheit, Unproduktivität, Schwächlichkeit und Überbezahlung" vorwirft. Bezeichnenderweise ist die Differenzierung im Grade der körperlichen Anstrengung zwischen Facharbeitern und Angestellten wesentlich geringer geworden als zwischen gelernten und ungelernten Arbeitern. Dennoch macht die psychische Überbetonung dieses Unterschiedes (infolge der Nachwirkung alter ideeller Vorstellungen, Propaganda usw.) dieses Element trotz seiner objektiven Geringfügigkeit zu einem wesentlichen Merkmal betrieblicher Gruppierung in "Angestellte und Arbeiter" als in "Gelernte und Ungelernte". Es ist aber wohl anzunehmen, daß die Automation der physischen Arbeitsvorgänge die körperliche Anstrengung soweit reduzieren wird, daß dieses Differenzierungsmerkmal ebenso verschwinden wird wie die verschiedene Beurteilung und damit Wirkung der Monotonie. Es wird in Zukunft dieselben technischen und geistigen Fähigkeiten beanspruchen, einen Hon-Automaten ⁷⁸⁶⁾ zu überwachen wie einen elektronischen Buchungs-Automaten zu kontrollieren.

Die Überzeugung der Arbeiter von der materiellen Besserstellung der Angestellten scheint im schwinden zu sein ⁷⁸⁷⁾, was ja auch den objektiven Tatsachen näherkommt ⁷⁸⁸⁾ als der Vergleich mit den Spitzengehältern einiger weniger Führungsangestellten. Die Verbrauchsgewohnheiten in Wohnung, Vergnügung und ähnlichem sind sich heute ebenfalls nähergekommen ⁷⁸⁹⁾.

Der oft von den Arbeitern vernommene Vorwurf gegenüber der vermeintlichen "Unproduktivität" der Angestelltenarbeit dürfte zum Teil auf ein mißverständenes Marx'sches Gedankengut und zum Teil auf mangelnde Information über betriebswirtschaftliche und ökonomische Zusammenhänge zurückzuführen sein. Das zahlenmäßige Anwachsen ⁷⁹⁰⁾ der "unproduktiven" Angestellten wird von den Arbeitern gern dem Beamtenzuwachs gleichgestellt und die Überzeugung diesen gegenüber auch auf den ersteren projiziert, "man müsse sie mit der eige-

nen Arbeit erhalten". Diese teilweise Verlagerung der Ausbeutungsidee vom Klassengegensatz "Kapital - Arbeit" auf den Gruppengegensatz "Arbeiter - Angestellte" ist soziologisch allein deshalb interessant, weil er die vom Verfasser behauptete Entfernung der Arbeitnehmer von der "wissenschaftlichen" Form der marxistischen Thesen ebenso beweist, wie die Beibehaltung einiger verschwommener Grundsätze aus ihnen ⁷⁹¹⁾. Es ist auch hier anzunehmen, daß dieser Form der Ausbeutungsidee ein vielleicht ebenso zähes Leben beschieden sein wird wie der streng marxistischen.

Eine der hauptsächlichsten Reibungsstellen im Verhältnis der Arbeiter zu den Angestellten ist der verschiedene Grad der sozialen Sicherung. Hierunter wird von beiden Teilen nicht immer dasselbe verstanden. Während die Angestellten bei Begründungen einer sozialen Schlechterstellung generell an eine schlechtere Verdienstsituation denken, wird von den Arbeitern meist die geringere Sicherheit des Arbeitsplatzes und die Schlechterstellung im Krankheitsfalle erwähnt. Die Unterschiede der gesetzlichen Kündigungsfristen sind tatsächlich heute kaum noch zu begründen, - es sei denn mit einer größeren Fungibilität der Arbeiter, die allerdings durch keinerlei Untersuchungen bewiesen ist. Es wäre zu untersuchen, ob eine Hinkehr von der 4-Wochenfrist der Kündigung zur Quartalsende-Kündigung der Angestellten auch bei den Arbeitern nicht ebenso den betrieblichen Interessen geringerer Fluktuation entspräche wie dem Sicherheitsbedürfnis der Arbeiter. Die Unterschiede bei der Lohnweiterzahlung waren die entscheidendsten Konfliktstoffe ⁷⁹²⁾ zwischen Arbeitern und Angestellten. Sie wurden mit dem im Frühjahr 1957 verabschiedeten Gesetz des Bundestages zur Lohnweiterzahlung im Krankheitsfalle auch bei Arbeitern objektiv wohl beseitigt. Die psychologischen Auswirkungen dieser Neuerung bei den Arbeitern konnten vom Verfasser in dieser Arbeit noch nicht berücksichtigt werden. Es ist jedoch auch hier nicht anzunehmen, daß sich das subjektive Bewußtsein beim Arbeiter (infolge der bisherigen Schlechterstellung der 3 Karenztage) durch diese objektive Angleichung sofort grundsätzlich ändern wird. Die gewerkschaftliche Propaganda, daß "noch nicht alle Forderungen erfüllt seien" ⁷⁹³⁾, wird dazu ein übriges tun.

Gegenüber den bisher erwähnten Spannungsmomenten zwischen den Gruppen der Arbeiter und der Angestellten ist eine betriebliche Auslesepolitik ziemlich hilflos. Es handelt sich hier um Elemente, die ihre Auswirkung zwar hauptsächlich im Betriebe finden, aber nur geringfügig von ihnen zu gestalten sind. Natürlich können durch entsprechende Einrichtungen des Arbeitsplatzes, durch Auslese toleranter Vertreter der einzelnen Gruppen und durch Kontaktpflege zwischen ihnen über Information und Schulung manche Spannungen gemildert werden. Die ideellen Beeinflussungen des subjektiven Bewußtseins von außen sind aber nicht auszuschließen. Das Problem der Animosität zwischen Angestellten und Arbeitern ist damit ebensowenig auf rein betriebssoziologische Ge-

sichtspunkte ⁷⁹⁴⁾ zu reduzieren wie bei den anderen Gruppen.

Eine weit stärkere Aktivität bei diesem Spannungsausgleich vermag der Betrieb bei den ziemlich formalen, aber nichtsdestoweniger psychologisch bedeutsamen Fragen der Lohnauszahlungsmodalität zu entfalten. Es beruht auf einer schlechteren Einschätzung der haushälterischen Qualitäten der Arbeiterfamilien, wenn man bei Arbeitern die Lohnauszahlung im 14-tägigen Turnus (gegenüber dem 4-wöchentlichen bei Angestellten) vornimmt. Hauswirtschaftstechnische Gründe lassen sich dafür kaum anführen; wohl aber beruht diese Geringschätzung der Fähigkeit zur Einkommenseinteilung der Arbeiter auf überholten Vorstellungen vom "Lumpenproletariat", der seinen Lohn am Auszahlungstag in Alkohol umzusetzen droht. Diese Argumentation widerfuhr dem Verfasser in zahlreichen Gesprächen über dieses Thema mit Unternehmern häufig, wenn auch gewöhnlich in vorsichtigerer Formulierung. Hier gilt es aber einmal mit sachlich unfundierten Vorurteilen zu brechen, die von einem zum anderen ungeprüft weitergegeben werden. Man begegnet dieser Auffassung vom einkommensökonomisch zumindest "unvorsichtigen" Arbeiter selbst bei sozialpolitisch aufgeschlossenen Unternehmern und auch Wissenschaftlern häufig. Tatsächliche Beobachtungen hierüber fehlen aber völlig, und selbst wenn man diese Ansichten nach einer Umstellung anfänglich bestätigt fände, so wäre das allenfalls ein Beweis dafür, daß man es bisher versäumt hat, den Arbeiter "bei Rhodos springen zu lassen", weil man ihm den Sprung weder überließ noch ihn seinen Fähigkeiten zutraute. Im Grunde ist es nicht die Länge der Auszahlungsperiode überhaupt, sondern der Unterschied zum Angestellten hierin, was den Arbeiter diskreditiert. Es gilt hier wirklich einmal eine entscheidende Abkehr von der moralischen und geistigen Geringschätzung des Arbeiters wenigstens in betrieblich vollkommen gestaltbaren Tatsachen zu vollziehen. Die staatlichen Verkrampfungen bei der peinlich aufrecht erhaltenen Scheidung zwischen Arbeitern und Angestellten im Sozialversicherungsrecht erscheinen dem Verfasser ohnehin sowohl verwaltungstechnisch als auch sozialpolitisch antiquiert. Die soziologische Entwicklung drängt auf einen vollkommenen Ausgleich dieser Antinomie, die von betrieblicher "Gruppenpflege" nicht allein erreicht werden kann.

7) Politische, religiöse und rassische Gegensatzgruppen

Es ist dem Verfasser in seinen, durch die finanziellen Mittel und die zu Gebote stehende Zeit beschränkten, Nachforschungen nicht gelungen, deutliche Kristallisationen von Gruppen um politische, religiöse oder rassische Kerne festzustellen. Bisweilen beobachtete Ansätze hierzu zeigten sich meist durch andere Gruppierungsgesichtspunkte mitbedingt, so daß eine eindeutige empirische Isolierung dieser Faktoren nicht möglich war. Nichtsdestoweniger ist anzunehmen, daß betriebliche Gruppierungen auch in diesen Richtungen sich

vollziehen. Bei Max Weber ⁷⁹⁵⁾ finden sich bereits einige Feststellungen, die eine religiöse Gruppenbildung im Betriebe für wahrscheinlich erachten lassen, ebenso bei Baumgarten ⁷⁹⁶⁾. Die rassischen Gegensätze in den USA und in der Südafrikanischen Union sind dem Verfasser aus eigener Anschauung leider unbekannt. Eine einschlägige Literatur über die daraus resultierende betriebliche Gruppensoziologie war trotz eifrigen Bemühens nicht aufzufinden. Das Problem des Antisemitismus ist wegen der geringen Zahl der in der deutschen Industrie beschäftigten Juden durch einen einzelnen wohl gar nicht zu überschauen. -

Die kommunistische Mehrheit, die sich zum Beispiel bei den Betriebsratswahlen in den Kaiserslauterer PFAFF-Werken und in der Firma KRUPP in Essen ergab, läßt auf die Vorhandenheit auch starker parteipolitischer Kadergruppen in vielen Betrieben schließen, die eine eifrige betriebsklimatische Aktivität entwickeln. Es wäre allerdings absurd, hinter jeder kommunistischen Stimme bei der Betriebsratswahl einen kommunistischen Parteigänger zu vermuten. Die teilweise fachlich und menschlich bei ihren Mitarbeitern äußerst beliebten ⁷⁹⁷⁾, aktiven Kommunisten pflegen eine psychologisch sehr geschickte, parteipolitische Agitation zu betreiben, die dem latenten, ideellen Oppositionsbedürfnis ⁷⁹⁸⁾ der Arbeitnehmer ebenso entgegenkommt, wie aktuelle Unzufriedenheit in parteipolitische Gegensätze umzumünzen weiß. Der Verfasser beabsichtigt, über das Problem der kommunistischen Erfolge in Betriebsratswahlen besondere Studien zu betreiben, - ebenso zum Problem des sogenannten rechtsradikalen "Rollkommandos" ⁷⁹⁹⁾, deren Gefährlichkeit mit "demokratischer Wachsamkeit" ⁸⁰⁰⁾ nicht allein zu beseitigen ist.

g) Der Einstellungsvorgang

Während des Einstellungsvorganges wird selbst in Betrieben, die in anderen Elementen des Arbeitsklimas durchaus eine fortschrittliche Haltung einnehmen, der eventuelle neue Mitarbeiter von vornherein durch die Mühle einer entnervenden Personalbürokratie gedreht, die nicht nur die künftige Haltung zum Betrieb beeinflusst, sondern das Arbeitsklima ganz allgemein. Das beginnt bereits mit der Zeitungsannonce, die eine Unzahl von speziellen Fähigkeiten anfordert sowie eine Vielzahl von Formularen und Zeugnissen. Ein junger Kaufmann glossierte dem Verfasser gegenüber den Stil der personellen Anforderungen der industriellen Personalinserate einmal so: "Der Bewerber muß eine 30jährige Berufserfahrung besitzen, soll alle akademischen Grade und ausgedehnte Praxis nachweisen. Höchstalter: 25 Jahre. Gehalt: darüber spricht man nicht." Es ist in der Tat so, daß Stil und Forderungen dieser Inserate oft geradezu als anmaßend empfunden werden und damit bereits eine Art überbetrieb-

liches Element des Arbeitsklimas darstellen. Ähnlich verhält es sich dabei gewöhnlich mit der Bearbeitung der eingegangenen Bewerbungen, die dem Bewerber fast immer einen erheblichen Aufwand an Zeit und Geld ⁸⁰¹⁾ verursacht hatten. Derartige Bewerbungsunterlagen werden geradezu in der Regel wochenlang nicht beantwortet ⁸⁰²⁾, was zum Teil für den Bewerber ausgesprochenen, beruflichen Nachteil bedeutet, ganz ungeachtet des Ärgers und der peinlichen Ungewißheit bei der Entscheidung, falls sich von den angeschriebenen Firmen bis dato nur ein Teil gemeldet hat. Die Anonymität der Zeitungschiffre wird von einem überwiegenden Großteil der Firmen als Vorhang vor die Verletzung der elementarsten Anstandsregeln gezogen. Diese Anonymität macht es dem Bewerber meist sogar unmöglich, seine Unterlagen zurückzufordern. Sie wird auch bei deren Rücksendung in den wenigsten Fällen gelüftet. Der erklärbare Groll des Bewerbers wird gerade deshalb eine unbestimmte Richtung nehmen und damit das überbetriebliche Arbeitsklima belasten. Es wird immer unerrechenbar bleiben, was der Mangel an selbstverständlichen Höflichkeitsregeln seitens der industriellen Personalbüros hier an positiver Einstellung der Bewerber zur Industriearbeit zerstört hat. Repräsentative Versuche ⁸⁰³⁾ und zum Teil intuitive Beobachtungen lassen dennoch den Schluß zu, daß dieses Element des Arbeitsklimas ein durchaus negatives ist, das obendrein mit ein wenig Taktgefühl leicht zu beseitigen wäre, wenn man sich eben nicht hinter dem bequemen Vorhang der anonymen Chiffre der öffentlichen Kritik entzogen fühlte. Gerade das generelle Verhalten der Industrie aber bringt den bewerbenden Arbeitnehmer zu dem teils berechtigten Vorwurf, mit der inneren Anständigkeit ihrer Auffassung sei es nicht recht weit her. Diese Anonymität wird nur zu gern mit dem meist recht unplausiblen Argument der "Konkurrenz" entschuldigt. Erfreulicherweise entfernen sich große Industriefirmen in Stil, Ton und anschließender Behandlung der Inserate von dieser Praxis - nicht ohne dabei als "Neben"-Wirkung eine gute Werbung für ihre Ergebnisse zu erreichen ⁸⁰⁴⁾.

Wenn sich ein Betrieb für die Einstellung eines Bewerbers entschieden hat, so erhält er für gewöhnlich eine schriftliche Form der Aufnahmebedingungen, deren verbale Formulierung oft von großem Einfluß auf seine zukünftige Haltung zum Betriebe sein kann. Es ist ganz einfach ein Mangel im Schreibstil der Angestellten im Personalbüro, wenn womöglich einer freundlichen Aussprache mit dem Personalleiter eine schriftliche Bestätigung voller stereotypen Redensarten folgt: "Hiermit wird Ihnen mitgeteilt", "Sie haben sich ...", "Sie sind eingestuft ...", "Es ist Ihnen untersagt...", "Sie haben sich verpflichtet ..." usw. Die Einstellungsschreiben vieler, auch sozial fortschrittlicher Betriebe ähneln im Ton noch sehr einer behördlichen Vorladung. Das ist keineswegs als allgemeiner Mangel an gutem Willen auszulegen, viel eher als jahrelang eingelaufener Schlendrian des verbalen Stiles, den man ganz zu unrecht als harmlos betrachtet. Es verhält sich hier wie mit den überall verbreiteten Ver-

botstafeln ⁸⁰⁵⁾, deren stilistische Formulierung gewiß nicht zu ihrer besseren Befolgung anhält. Gerade jener Arbeitnehmer, der sich durch diesen Befehlston unangenehm berührt fühlt, ist gewöhnlich geistig und moralisch nicht der wertloseste.

Es ist auch im Betriebsleben jener erste Eindruck, den der Neuling von ihm hat, meist der nachhaltigste ⁸⁰⁶⁾. Die Betriebsleitung hat deshalb gerade bei jungen Schulentlassenen oft die Entscheidung über deren zukünftige Arbeitshaltung in der Hand. Es ist eine einfache, aber bewährte Maßnahme, einen Betriebsneuling die ersten Tage unter die Fittiche eines der Betriebsleitung als pädagogisch und menschlich einwandfrei bekannten Vorarbeiters oder Mitarbeiters zu geben. Der Verfasser hat mit dieser Maßnahme beste Erfolge in einer kurzen Einarbeitungs- und Eingewöhnungszeit ⁸⁰⁷⁾ erlebt. Es gibt Betriebe, in denen ein besonders väterlicher Werkmeister geradezu seine Hauptfunktion darin erhält, den Widerstand der Älteren, Betriebseingesessenen, gegenüber dem Neuling abzubiegen und ihn vor allem vor den hämischen Bosheiten und Hänseleien der ersten Tage zu schützen. Der Verfasser hat zu anfangs schon vor diesen psychischen Abhärtungsmethoden gewarnt. Sie dürfen auch dann nicht geduldet werden, wenn sie von der Belegschaft selber auf ihre Mitglieder ausgeübt werden. Ein rechtes Gespräch mit dem Wortführer der ausübenden Gruppe hilft hier allerdings mehr als erneute Verbote und Krach. Es ist nicht jeder Neuling robust und redegewandt genug, sich physisch und geistig zur Wehr zu setzen. Die Provokation von Tätlichkeiten hat der Verfasser des öfteren beobachtet und es ist ihm selber einmal ein Versuch angetragen worden, sich bei einer Prügelei mit dem Rädelsführer einer aggressiven Gruppe zu messen. Solche "Einführungen" in den Respekt der Gruppe sind nicht jedermann zuzumuten ⁸⁰⁸⁾. Gewöhnlich findet in solchen Fällen ohne geeignete Hilfe eines "Schutzherrn" jene "Anpassung nach unten" statt, die der Verfasser als soziologisch gefährlich bezeichnete ⁸⁰⁹⁾.

h) Die Information

Die betrieblichen Informationsmittel sind schwierig in einen Katalog zu bringen, da sie zum Teil sehr eng mit anderen Elementen des Betriebsklimas, wie zum Beispiel mit der Unfallverhütungspropaganda zusammenhängen. Es ist ein etwas zweifelhafter Versuch, sie nach formalen Gesichtspunkten darzustellen, die sich lediglich an die sinnliche Aufnahme durch die Belegschaft hält. Die psychologischen Probleme lassen sich mit diesen einfachen Feststellungen nicht charakterisieren. Man teilt das betriebliche Informationswesen üblicherweise in eine reine Mittellehre ⁸¹⁰⁾, ohne wirkliche Darstellung ihrer sozial-klimatischen Probleme. Alle Informationsmittel des Betriebes (Schwarzes Brett, Werkszeitung, Vorträge, Filme) sind grundsätzlich nicht informatorischer Selbstzweck wie außerbetriebliche Nachrichtenmittel. Die rein betriebstechnischen Mittei-

lungen unterliegen jenen Gesichtspunkten, die bei der "Erteilung von Aufträgen" zu berücksichtigen sind. Der betriebspsychologische Zweck des Informationswesens ist eine "psychologische Wertgebung der Arbeit" ⁸¹¹⁾. Es wurde in dieser Arbeit stets die Ansicht vertreten, daß eine Überwindung der speziellen, psychologischen Probleme der Industriearbeit nicht ohne eine Aktivierung des selbständigen Mitdenkens ⁸¹²⁾ der Arbeitnehmer möglich ist. S. Wyatt sieht die positivste Wirkung einer Aufklärung der Arbeitnehmer über alle Zusammenhänge des Beschaffungs-, Produktions- und Absatzwesens darin, daß sie "neue und vielfältige Berührungspunkte zwischen dem Arbeiter und seiner Arbeit" ⁸¹³⁾ schaffe. Die Beseitigung des industriellen Monotonieproblems ⁸¹⁴⁾ und seiner soziologischen Auswirkungen ⁸¹⁵⁾ ⁸¹⁶⁾ ist ohne die Vermittlung des Wissens vom großen betrieblichen Zusammenhang der durch den einzelnen geleisteten Arbeit undenkbar. Die Zufriedenheit mit einer Arbeit wächst bekanntlich mit der Einsicht in deren Notwendigkeit. Es ist letzten Endes gleich, welches Mittel man sich dazu bedient, um den Arbeitnehmern die ökonomische ⁸¹⁷⁾ und technische Abhängigkeit der einzelnen Arbeitsvorgänge begreiflich zu machen. Das ist immer eine Aufgabe geschickter Redaktion der Publikationen. Werkszeitschriften ⁸¹⁸⁾, die sich in Berichten über Betriebsausflüge, Ratschläge über "Gartenpflege" und Jubiläumsnachrichten erschöpfen, sind schöngeistiges Geplänkel, aber keine soziologischen Aufgabenträger. Sie gehen am Grundproblem der betrieblichen Information vorbei, den Arbeiter zum mitdenkenden Sozialpartner ⁸¹⁹⁾ zu machen und jene verderbliche Beschränkung auf reine Geldbeziehungen abzubauen, die eine Grundlage des Klassenkampfgedankens ist.

Friedmann ⁸²⁰⁾ erwähnt die Erfahrungen des Leiters einer amerikanischen Fluggesellschaft bei deren Bruch mit den früheren Gepflogenheiten der Betriebsversammlungen ⁸²¹⁾, die dieser sehr drastisch aber treffend darlegt:

"Wir sprechen nicht zu unseren Angestellten; wir unterhalten uns mit ihnen. Ich habe eine Menge von Zusammenkünften, sogar in unserer Gesellschaft erlebt, wo die Angestellten dichtgedrängt wie eine Herde ankommen; sie setzen sich; dann erhebt sich der Boß, sie sperren Mund und Augen auf und lassen eine lange Predigt über sich ergeben. Sowas nenne ich Geschwätz. Ich bin der Ansicht, daß die Angestellten es gerne haben, wenn man sich mit ihnen unterhält. Sie möchten das Gefühl haben, daß sie ein Teil der Gesellschaft sind."

Eine besonders vernachlässigte Seite des betrieblichen Informationswesens ist die Lohn- und Tarifberatung ⁸²²⁾ für die Arbeitnehmer. Die Möglichkeiten, Werbungskosten für Kleidungs-, Fahrt-Kosten, Sonderausgaben durch Krankheit usw. gegenüber dem Finanzamt geltend zu machen und damit Lohnsteuer zu sparen ⁸²³⁾, kennen die wenigsten Arbeitnehmer selber. Die Aufnahme von

steuerrechtlich versierten Angestellten in die Lohnbüros (und vielleicht in größeren Betrieben von Steuerfachleuten), würde das Betriebsklima sicherlich nur günstig beeinflussen⁸²⁴⁾. Der Verfasser glaubt, daß dem betrieblichen Informationswesen neben der staatlichen Schul- und Ausbildungs politik eine wertvolle Funktion bei der Gestaltung eines gesunden Arbeitsklimas zukäme. Die einzelnen Fragen der richtigen Pädagogik, der technischen Einzelheiten und der geeignetsten Eingliederung dieses Arbeitsklimaelementes bedürfen aber weit detaillierterer Forschungsarbeit, als sie der Verfasser zu leisten vermochte.

i) Das Vorschlagswesen

Das betriebliche Vorschlagswesen hat als Ziel die technische Verbesserung der Arbeitsgänge. Darüber hinaus aber zeigt es gewollte oder ungewollte betriebsklimatische Folgen.

Die Verwandlung des Arbeitnehmers "vom Befehlsempfänger zum sich verantwortlich fühlenden Subjekt des Betriebslebens"⁸²⁵⁾ ist mit geeigneter Auftrags technik⁸²⁶⁾ und Information nicht allein zu erreichen. Es hängt aber auch im Vorschlagswesen ganz vom psychologischen Geschick der Arbeitsplanung ab, ob eine solche Entfaltung eigener Initiative für den Arbeitnehmer überhaupt möglich ist. Die bis ins letzte exakt vom Planungsbüro ausgearbeitete Arbeitstechnik⁸²⁷⁾ läßt dem Arbeitnehmer überhaupt keinen Spielraum für die Entfaltung eigener Vorschläge, denn erstens wären diese wohl fruchtlos gegenüber der Selbstbewußtheit der Planer und des weiteren ist die Auslese in solchen Fällen ohnehin so gewählt, daß Intelligenz und Selbständigkeit keine gefragten Qualitäten sind. Die bewußte Ausschaltung des Vorschlagswesens bei Taylor ist nur ein Symptom einer negativen soziologischen Erziehung zur Indifferenz gegenüber der eigenen Arbeit. Die bloße Möglichkeit, an der Arbeitsweise Kritik üben zu dürfen, verschafft dem Arbeiter noch nicht das Gefühl der Beteiligung am technischen Betriebsgeschehen. Es muß das Bewußtsein damit verbunden sein, daß diese Kritik "oben" auch gehört und berücksichtigt wird⁸²⁸⁾. Das läßt sich eben nur mit der Errichtung eines zielbewußten Vorschlagswesens⁸²⁹⁾ ermöglichen, bei dem sich Anregungen der Arbeitnehmer nicht in irgendeiner hierarchischen Instanz im Sande verlaufen, sondern einen genau festgelegten Gang der Überprüfung nehmen.

Das Vertrauen des Arbeiters zum betrieblichen Vorschlagswesen wird dabei vor allem von der personellen Besetzung jenes Gremiums abhängen, das über die Verwendbarkeit der eingebrachten Vorschläge entscheidet. Die Befürchtung, daß Anregungen von mißgünstigen Vorgesetzten unterdrückt oder als ihre eigenen ausgegeben werden, muß hier ausgeschaltet werden, - am besten durch teilweise Besetzung des entscheidenden Ausschusses mit Persönlichkeiten, die von den

Arbeitnehmern selber gewählt werden. Die Verteilung von Prämien wirft ebenfalls besondere betriebsklimatischen Probleme auf. So unter anderem: soll die höhere Betriebshierarchie von ihrer Verleihung ausgeschlossen werden, weil sie ja ohnehin für die aktive Verbesserung des Betriebsablaufes bezahlt wird? Damit würde man wohl die Vorgesetzten zur Sabotage des Vorschlagswesens bei den Untergebenen bringen. Es wäre im Gegenteil angebracht, die Vorgesetzten für die Anregungen aus ihrem Arbeitskreis zu prämiieren, um bei ihnen die Tendenz zu deren Unterdrückung zu beseitigen. Das Gefühl der Untergebenen, hier von ihrem Vorgesetzten "gebremst" zu werden, führt meist zum Einschlafen dieser geistigen Aktivierungsbemühungen, die man von der Betriebsspitze geplant hatte.

Bei der Behandlung durchführbarer Vorschläge muß man natürlich immer mit einer Überschätzung ihres Wertes für den Betrieb rechnen. Die Höhe der Prämie wird sich deshalb nicht immer nach dem betriebswirtschaftlichen Wert der Anregung richten dürfen, wenn man den einmal erreichten Ansporn nicht wieder zerstören will. Eine Aufklärung über den geringen Wert eines Vorschlages zählt nämlich zu den heikelsten Aufgaben der Betriebsklimapflege, da hier ja das wertvollste Porzellan überhaupt zerschlagen werden kann: der gute Wille zur geistigen Mitarbeit und die Verbundenheit mit der eigenen Arbeit. Das zeigt sich am deutlichsten bei den verständlicherweise oft schier unüberwindlichen Hemmungen des Verantwortlichen, einen unbrauchbaren Vorschlag abzulehnen. Es gibt wohl keinen Vorsatz, "gutes Betriebsklima zu machen", der so ins Gegenteil seiner Absichten umschlagen kann wie ein schlecht geplantes und psychologisch dilettantisch aufgezoogenes Vorschlagswesen. Der Zweifel an der Gerechtigkeit der Prämienverteilung, die Verbitterung über Ablehnung von Vorschlägen können sich als Folgen einer Maßnahme erweisen, die genau das Gegenteil dessen erreichte, was sie zum Ziele hatte: die Erhöhung des Vertrauens in die Betriebsführung und die Anregung eigenen Denkens bei den Arbeitnehmern ⁸³⁰).

Über das betriebliche Vorschlagswesen gibt es im übrigen eine umfassende Spezialliteratur, so daß man sich auch hier mit einer kurzen Darstellung seiner wesentlichsten klimatischen Auswirkungen begnügen kann. Neben Lill ⁸³¹), in dem eine Reihe dieser Literaturangaben zu finden sind, sei vor allem auf Kroeber-Keneth ⁸³²), Benkert ⁸³³), Kern ⁸³⁴) und Lang ⁸³⁵) hingewiesen.

Die Publikationen des Münchner Verlages "Mensch und Arbeit" sind hier zum Teil von besonderem Interesse.

3. Betriebliche Sozialeinrichtungen

Neben der betrieblichen Lohnpolitik ⁸³⁶⁾ sind gerade die betrieblichen Sozial- und Wohlfahrtseinrichtungen sozusagen die klassischen Instrumente der Betriebsklimapflege. Das seit langem vorhandene Bewußtsein ⁸³⁷⁾ von ihrer sozialpolitischen und damit soziologischen Bedeutung hat die Klimaforschung zuerst in jene Richtung getrieben. Damit hat sich einerseits wohl eine so detaillierte Forschung über diese klimatische Materie ergeben, daß sich der Verfasser eine eingehende Behandlung der betrieblichen Sozialeinrichtungen ersparen konnte; andererseits aber hat sich eine teilweise deutliche Überschätzung dieser Einrichtungen in der Praxis gezeigt ⁸³⁸⁾, daß man sie geradezu für Betriebsklimapflege allein wichtig und wirksam hielt. In neuerer Zeit haben sich gerade hieran die Geister geschieden. Von seiten der Gewerkschaft wurden die soziologischen Nachteile einer allzu intensiven Bindung des Arbeitnehmers an den Betrieb durch gewisse Sozialeinrichtungen betont ⁸³⁹⁾. Die Unternehmungen glaubten andererseits, mit Recht ihre sozialpolitische Aufgeschlossenheit mit den imposanten Zahlen ihrer Zuschüsse zu den einzelnen Sozialeinrichtungen betonen zu dürfen ⁸⁴⁰⁾.

Gerade in der betrieblichen "Altersversorgung" ⁸⁴¹⁾ aber, die als besonders listiges Mittel zum Entzug der arbeitnehmerischen Freizügigkeit von Agartz ⁸⁴²⁾ angeprangert wird, ließe sich sehr wohl durch eine überbetriebliche Form ⁸⁴³⁾ dieser Kassen der Verdacht der Arbeiter gegen den Freiheitsentzug mildern, - falls man diesen auf seiten der Unternehmer wirklich nicht wünscht.

Die Überbetonung des Akzentes ⁸⁴⁴⁾, den die Betriebe in der Nachkriegszeit auf die sozialen Einrichtungen legten, hat ihnen manche betriebsklimatische Enttäuschung nicht erspart. Zum Entsetzen der Betriebsleitung haben sich auch die Belegschaften solcher Werke an Streikbewegungen beteiligt, deren "sozialer" Standard jenem der mitstreikenden Betriebe eindeutig über war. Es sei hier nur an das Streikverhalten der Arbeitnehmer der Heidenheimer Turbinenwerke Vioth erinnert, das der Betriebsführung unverständlich schien. Die Lohnhöhe lag schon vor den Tarifstreitigkeiten über den gewerkschaftlichen Forderungen fest und die sozialen Einrichtungen enthielten alles, von werksseitiger Gesundheitsvorsorge bis zu Ferienhäusern. Man hatte bei der Verlagerung der betrieblichen Sozialpolitik auf solche Wohlfahrtseinrichtungen häufig jenes Gesetz vom abnehmenden Ertragszuwachs in der materiellen Sozialpolitik übersehen, das selbst bei vielfacher Erhöhung der Sozialausgaben von einem gewissen Punkte an kaum noch merklich mit einer Verbesserung des Betriebsklimas rechnen läßt.

Es geht hier überhaupt nicht mehr darum, welchen sozialen Aufwand ein Betrieb zu verkraften imstande ist, - den menschlich wirklich unabdingbaren kann sich

jedes Werk wohl leisten. Es geht nicht mehr um die Quantität sondern um die Qualität der sozialen Einrichtungen. Die seit einigen Jahren ausgebrochene Manie, aus Konkurrenzfurcht sämtliche Lebensäußerungen der Belegschaft unter die Fittiche der betrieblichen Sozialfürsorge zu nehmen ⁸⁴⁵⁾, ist wohl nicht zuletzt mittelbar der Mentalität eines "Versorgungsstaates" entsprungen, der die Gesetze schuf, die es ermöglichten, den sozialen Aufwand "von der Steuer abzusetzen".

Die Finanzierung einer übertriebenen, betrieblichen Wohlfahrtspolitik geht nun einmal über den Marktpreis der von ihm erzeugten Güter. Je nach der Marktlage (ob Konkurrenz, Monopol usw.) finanziert also der Betrieb seine Globalaufwendungen über die Allgemeinheit verschieden stark. Es ist wesensmäßig ein versteckter Lohn, was hier dem Arbeitnehmer zugute kommt, und damit Kosten des Betriebes ⁸⁴⁶⁾. Die soziologische Fragestellung hat sich hier auch mit wirtschaftstheoretischen Betrachtungen der Preisbildung abzugeben. Darüber hinaus aber fragt es sich, ob es im Interesse des Gesamtwohls nicht ersprißlicher wäre, die Kostenexzesse ⁸⁴⁷⁾ der betrieblichen Wohlfahrtseinrichtungen zugunsten einer höheren personellen Lohnauszahlung und einer Verbilligung der Güter zu bremsen ⁸⁴⁸⁾. Die Wirkung einer Verwandlung dieser Globalzahlungen des Lohnes (was ja die betrieblichen Sozialeinrichtungen ihrem kostenmäßigen Wesen nach sind) ist mit spekulativen Mitteln kaum zu erfassen. Es fragt sich, ob die in Form von individuellen Löhnen dann ausbezahlten Einsparungen an unsinnigen Wohlfahrtseinrichtungen zu einer erhöhten Sparquote oder Konsumquote führen würde und mit letzterer zu einer Beschleunigung des kulturell und soziologisch so bedenklichen Runs auf den "Lebensstandard". Mit dieser Befürchtung ließe sich aber für die Ablehnung jeder Lohnerhöhung argumentieren. Selbst wenn diese Wirkung wirklich einträte, wäre sie aber kaum verderblicher als die bisherige Kultivierung der anonymen Sozialversorgungsmentalität, die auch im Betrieb entstehen kann.

Wenn man in das Betriebsklima Elemente einführt, die nicht dorthin gehören, dann ist auch jene Uferlosigkeit der Diskussion darüber zu verstehen, die unkritische Naturen zu der Überzeugung bringt, als sei das Betriebsklima eine Erklärungsmöglichkeit für alle soziologischen Vorgänge.

"... man muß sich hüten, sich etwa einer Theorie zu verschreiben, welche alles aus dem Klima ableitet! Derlei Einseitigkeit und Gewalttätigkeit führt zu Unsinn und nicht zum Sinn der Dinge ..." ⁸⁴⁹⁾.

Und damit kehren wir wieder zu unserer grundsätzlichen Einschränkung zurück, die am Anfang des Themas stand: Es sollte nur ein "Versuch" sein, "den soziologischen Rahmen des Begriffes zu bestimmen". Die Größe der Aufgabe macht

eine Bescheidung bei der Betrachtung der Ergebnisse dieses Versuches verständlich!

Sämtliche Anmerkungen in dieser Arbeit sind anschließend in einer fortlaufenden Zusammenstellung separat angegliedert.

Zusammenstellung der Anmerkungen :

- 1) W. Köppen: "Klima und Wetter", S. 10 ff.
- 2) O. von Zwiedineck-Südenhorst in einem persönlichen Brief vom 31.1.1957
- 3) O. von Zwiedineck-Südenhorst in einem Brief an den Verfasser vom 31.1.1957
- 4) Es ist z. B. eine etwas kühne Behauptung des Bayerischen Wirtschaftsministeriums in der Broschüre: "Bayern ruft Industrie": "Mit Recht gilt das soziale Klima in Bayern als gut." Was versteht man unter "sozialem Klima" und was unter "gut"
- 5) O. von Zwiedineck-Südenhorst in einem Brief an den Verfasser vom 31.1.1957
- 6) Prof. Dr. Friedr. Lütge, Ordinarius a. d. Staatsw. Fakultät d. Universität München
- 7) Wladimir Köppen: "Klimate der Erde" 1923, S. 12 über "Beobachtungs-genauigkeit"
- 8) Remplein: "Psychologie der Persönlichkeit"
- 9) Siehe auch Taylor: "Die Grundsätze wissenschaftlicher Betriebsführung", übersetzt von Dr. Roessler
- 10) Siehe darüber auch W. Hellpach: "Geopsyché" 1939, S. 136-137
- 11) De Rudder: "Grundriß einer Meteorobiologie des Menschen", S. 14 ff, Berlin 1938
- 12) De Rudder: a. a. O., S. 67 und 14 ff.
- 13) De Rudder: a. a. O., S. 22 und 23 ff.
- 14) Siehe auch Hellpach, W.: "Geopsyché" Seite 138
- 15) Siehe auch Hellpach, W.: "Geopsyché" Seite 136
- 16) Siehe auch S. 132, 3. Kap.
- 17) Siehe auch Robert Jungh: "Die Zukunft hat schon begonnen", S. 234 ff. und 250 ff.
- 18) Hellpach, W.: "Schöpferische Unvernunft", Seite 41: "... aus lauter Einzelheiten ein Ganzes aufzubauen das ist ein Wurf, eine Kunst, eine Gabe."
- 19) O. von Zwiedineck-Südenhorst: "Allgemeine Volkswirtschaftslehre", S. 24-32 (1948)
- 20) Walter Eucken: "Grundlagen der Nationalökonomie", S. 27 ff. (1950)
- 21) W. Köppen: "Die Klimate der Erde", S. 104
- 22) Siehe auch "Großer Brockhaus" unter "Klima". 6. Bd., 16. Aufl. 1955
- 23) Siehe Seite 12 und 13 ff.
- 24) z. B. Köppen: "Die Klimate der Erde"

- 25) Siehe auch G. Friedmann, a.a.O., S. 366: "... daß der Arbeiter nicht nur der sozialen Gruppe "Betrieb" angehört, sondern auch in individuell verschiedenem Grade Mitglied anderer Gruppen ist - Familie, Berufsverband, Gewerkschaft, Klasse, politische Partei, Nation - und daß in der heutigen Gesellschaft die verschiedenen Gruppen - und insbesondere die Gewerkschaften und Parteien - der Anziehungskraft des Betriebes in oft sehr starkem Maße entgegenwirken ..."
- 26) Siehe auch "Klima, Wetter, Mensch", L. Weickmann u.a., S. 49 "Strahlung"
- 27) Peter A. Schlenzka: "Krise der Betriebsführung", S. 179 f, 1954
- 28) Über das Verhältnis der Mathematik zur "Erkenntnis", siehe auch H. Plessner: "Zwischen Philosophie und Gesellschaft", Bern 1953, S. 44: "... wenn Logik und Mathematik erfahrungsfrei sind, und daher Sätze mit unbedingter Notwendigkeit aussprechen können, so haben sie keinen Erkenntniswert. ... Wo echte Notwendigkeit, da steckt nur das seinem eigenen Schrittgesetz gehorchende, im Grunde nichts (als nur seine eigene Operationsregel) besagende Denken dahinter. Da wird nichts erkannt, sondern nur etwas getan, etwas entworfen, etwas gespielt. Wo aber wirklich etwas erkannt wird, da ist Erfahrung dabei, als Gegenstand, Spielraum, ... da herrscht Wahrscheinlichkeit, mehr nicht ...
Zugespitzt: will der Mensch Notwendigkeit und Allgemeinverbindlichkeit haben, muß er auf Erfahrung und Erkenntnis verzichten. Will er Erkenntnis haben, muß er auf Notwendigkeit verzichten ..."
Das ist eine deutliche Absage an eine Soziologie, die sich in mathematische Spekulationen vertieft!
- 29) W. Hellpach: "Schöpferische Unvernunft", S. 37, auch S. 36 ff. über "Grenzen der Wissensgebiete"
- 30) W. Hellpach: Seite 38 unten
- 31) Siehe auch De Rudder: a.a.O., S. 89 f., 135, 139, 189
- 32) Siehe S. 26
- 33) O. von Zwiedineck-Südenhorst in einem Brief an den Verfasser vom 31.1.1957
- 34) Siehe Hellpach: "Geopsyche" S. 34
- 35) Georges Friedmann: "Der Mensch in der mechanisierten Produktion", Bundverlag Köln, S. 135
- 36) L.v. Wiese in Kölner Zschr. f. Soz. 5. Jg., 1. Heft, S. 37, Siehe auch S. 44 ff.
- 37) Ebenda
- 38) v. Wiese: a.a.O., S. 34

- 39) Siehe S. 3
- 40) "Klima, Wetter, Mensch", S. 50 und 122
- 41) De Rudder, a.a.O. S. 40 und 120
- 42) So zeigt sich z.B. bei G. Fischer: "Mensch und Arbeit im Betrieb" 2. Aufl., 1948, zumindest kein analytischer Ansatz zur Erforschung des Zusammenhanges zwischen inner- und außerbetrieblichen Elementen. Siehe auch derselbe: "Partnerschaft im Betrieb", 1955. Dort wird auf den Seiten 7-20 der Anfang einer Untersuchung der ideellen Elemente unternommen. Allerdings ist der Ansatz dazu durch die Beschränkung auf die "Grundrichtungen der Gesellschaftslehre" analytisch zu schmal.
- 43) Siehe auch W. Köppen: "Die Klimate der Erde", S. 98 ff. (1923)
- 44) Siehe auch "Großer Brockhaus" unter "Klimazonen", 1955
- 45) Siehe auch W. Köppen: "Die Klimate der Erde", 1923, S. 98 ff.
- 46) "Wetter-Klima-Mensch", a.a.O., S. 67
- 47) Zitiert bei W. Hellpach: "Einführung in die Völkerpsychologie", 1938, S. VII (Einleitung)
- 48) W. Hellpach: "Geopsyché" S. 141
- 49) Ch. A. Ellwood: "Psychology of Human Society", New York 1925
- 50) Derselbe: "Introduction to Social Psychology", New York 1925
- 51) Siehe auch Rosenstock-Huessy: "Soziologie" 1956. Seite II: "Wer nicht zugibt, daß er bestimmten Mächten dient, ist kein Soziologe"
- 52) L. Weickmann u.a. "Wetter-Klima-Mensch", Heidelberg 1952, Seite 67
- 53) Siehe auch S. 41
- 54) Siehe darüber "Geogr.Rundschau" 1950, S. 76 und W.L. Thomas jr. "Man's Role in Changing the Face of the Earth", The Univ. of Chicago Press S. 630, 636, 1111, 827, 907, 480
- 55) Hermann Soergel, "Atlantropa", Zürich 1932
- 56) Siehe auch S. 35, 2. Kapitel
- 57) Siehe auch S. 35 ff., 2. Kapitel
- 58) Cholerisches Temperament z.B. kann menschliches Bereichsmerkmal und Arbeitsklimaelement sein, je nach seiner aktiven oder passiven Situation.
- 59) Siehe S. 58 ff.
- 60) Peter A. Schlenzka: "Unternehmen, Direktoren, Manager". Düsseldorf 1954, S. 23
- 61) a.a.O. S. 16 und 89
- 62) Hellpach: "Geopsyché", S. 10
- 63) Siehe S. 102 ff.

- 64) O. von Zwiedineck-Südenhorst in einem Brief an den Verfasser vom 31.1.1957: "Die Parallelisierung hat aber hauptsächlich heuristischen Wert."
- 65) Siehe auch "Südd. Zeitung" v. 4.9.56 Aufsatz "Der Föhn, er ist doch kein leerer Wahn."
- 66) Siehe auch W. Hellpach: "Geopsyche", S. 51 unten
- 67) Siehe auch derselbe "Mensch und Volk der Großstadt", S. 39 über rassische Unterschiede.
- 68) Siehe auch W. Hellpach: "Elementares Lehrbuch der Sozialpsychologie" S. 28 ff. über: Eindenken und Einfühlen in fremde Psychen
- 69) Siehe auch Hellpach, W.: "Elementares Lehrbuch der Sozialpsychologie", S. 31 oben: "Ein Stück solcher Fähigkeiten muß der Mensch ... mitbringen, vieles ist aber durch Lehre und Übung der Einkennung schulbar."
- 70) Zschr.: "Aufwärts" vom 15.5.1956: "Von einem, der auszog, das Gruseln zu lernen" (Lambert Dalbert)
- 71) Siehe auch Hellpach, W.: "Geopsyche" S. 5
- 72) William Falconer: "Remarks on the influence of climate", 1. Bd.
- 73) Hellpach, W.: "Geopsyche", S. 217 oben
- 74) Hellpach, W.: "Geopsyche", S. 216 unten
- 75) "Südd. Zeitung" v. 4.9.56: "Der Föhn, er ist doch kein leerer Wahn"
- 76) Siehe auch "Kölner Zeitschrift für Soziologie", 5. Jg., 1. Heft, S. 37 über "Unbewußtheit"
- 77) Siehe auch "Südd. Zeitung" v. 22.6.57 S. 30 "Urlaubsreise nach der Klimakarte": "... und macht den Föhn für allerlei Beschwerden verantwortlich, die entweder eingebildet sind oder mit dem Föhn nicht das geringste zu tun haben."
- 78) Siehe auch Hellpach, W.: "Geopsyche", S. 34 ff.
- 79) Hellpach, W.: "Schöpferische Unvernunft", S. 36 ff. über "Schwebende Grenzen der Wissenschaftsbereiche", und S. 37, Anm. 1: "Das Maß von Rationalität im wissenschaftlichen Verfahren wird ausschließlich begrenzt durch die Eigenart des Forschungsgegenstandes."
- 80) Siehe auch "Geopsyche", S. 50 f. und S. 73, 1. Anm.
- 81) De Rudder, a.a.O., S. 175
- 82) Siehe auch Hellpach: "Geopsyche", S. 127: Über die Wirkung plötzlicher Höhenänderung.
- 83) Kroeber-Keneth: "Menschenführung, Menschenkunde"
- 84) Siehe auch Hellpach: "Geopsyche", S. 46 ff. und 111 ff.
- 85) De Rudder: a.a.O., S. 175 und 185
 Siehe auch "Geopsyche", S. 136: "... Reaktionsketten ..., die sich namentlich auch zeitlich ganz und gar nicht mit den Einwirkungsphasen decken" siehe auch Absatz 68.

- 86) Siehe auch Hellpach: "Geopsyche", S. 73 unten über "Statische und dynamische Wirkung"
- 87) Siehe Seite 25
- 88) Siehe auch Köppen, W.: "Die Klimate der Erde" S. 1 über "... der gewöhnliche Verlauf ..." Hellpach (Geopsyche, S. 135, S. 73): "Es hat Jahre gedauert, bis die Klimatologie zu der Einsicht kam, daß Tagesmittel, Monatsmittel, Jahresmittel der Temperatur über den wirklichen Klimacharakter ... gar nichts aussagen, der bei gleichen Mittelwerten gänzlich andersartig sein kann." Und: "... ist eine langdauernde Wirkung eines Reizes nicht eine einfache Fortsetzung oder gar Summierung der gleichen kurzdauernden Wirkungen."
- 89) Siehe S. 292 über "Untersuchungsmethoden"
- 90) Hellpach: "Geopsyche", S. 213
- 91) Diese Haltung hat der Verfasser allerdings nie in der Literatur, also in schriftlicher Fixierung angetroffen; um so häufiger ist sie ihm aber im unausgesprochenen, praktischen Verhalten vieler Unternehmer begegnet.
- 92) W. Köppen: "Die Klimate der Erde" 1923, Leipzig, S. 7 und 10 unten
- 93) Siehe auch W. Hellpach: "Geopsyche", S. 259
- 94) Siehe S. 35 ff.
- 95) R. Graf: im "Wiener Archiv für Psychologie, Psychiatrie und Neurologie" 1952/1 über "Selbstmord" (nach Jahreszeit, Tageszeit usw.)
- 96) L. Kroeber-Keneth: "Menschenführung-Menschenkunde", Düsseldorf 1953, S. 55 ff.
- 97) Siehe S. 122 ff.
- 98) W. Köppen und A. Wegener: "Die Klimate der geologischen Vorzeit", Berlin 1924 und 1940
- 99) Siehe auch M. Schwarzbach "Das Klima der Vorzeit, 1950 und C. E. P. Brooks "Climate through the ages", London 1949
- 100) Dr. geogr. L. Berg, St. Petersburg: "Das Problem der Klimaänderung in geschichtlicher Zeit" 1914.
- 101) Siehe darüber W. Hellpach: "Schöpferische Unvernunft" in "Wissenschaft und Zeitgeist", S. 30 ff über das Quellenstudium: "Nicht mehr vorhandene Tatbestände müssen erschlossen werden und die empirische Richtigkeit des erschlossenen Bildes ist mit starken Unsicherheiten belastet, denn es führt keine eindeutig rationale Schluß-Kette dahin, sondern die "rationale Richtigkeit" solcher Schlußfolgerungen ist durch allerlei Auslegungen, Deutungen, "Interpretationen" überlieferten Verhaltens und schon der Überlieferungsquellen selbst getrübt, irrationalisiert." Es sind also hier keine logischen Beweise sondern Auslegungen. Ein Rest von Irrationalität ist gerade in unserer Sozialwissenschaft nicht zu umgehen.

- 102) Siehe Seite 58 ff.
- 103) Siehe Seite 114 ff.
- 104) Prof. Lütge in einer sozial-politischen Vorlesung im Jahre 1953:
"Die Lektüre vor allem Schmolliers erübrigt sich nicht durch die Kenntnis der Euckenschen Kritik an ihm."
- 105) De Rudder in: "Klima-Wetter-Mensch", S. 167: "... daß wir über die Wirkung langfristiger Klimaänderungen auf den Menschen ... überhaupt bis heute nichts irgendwie Konkretes wissen ..."
- 106) De Rudder: a. a. O., S. 33 f. und 84 ff., 185 und 209
- 107) Siehe S. 4 Anm. 2 und S. 35 Anm. 2
- 108) Siehe auch S. 3 Anm. 6 dort
- 109) Siehe auch S. 14 ff.
- 110) Siehe auch S. 37
- 111) Siehe auch H. Remplein: "Psychologie der Persönlichkeit", München 1954, S. 314 ff. über "Die motorischen Fähigkeiten" und Literaturverzeichnis
- 112) Siehe auch 3. Kap. S. 117 über die physische Arbeitsschwere
- 113) Siehe auch Rob. Jungk: "Die Zukunft hat schon begonnen", 11. Aufl. Stgt. 1954, S. 67-77 über die Erfahrungen bei den physiologischen Tests der Düsenjägerpiloten in den USA
- 114) So war ich z. B. als Werkstudent in den ersten Tagen meiner Tätigkeit sehr wohl in der Lage, einen Zweizentnersack auf einen Wagen zu laden, was einem schwächeren Arbeiter nie gelingen wollte. Wenn es aber galt, stundenlang Einzentnersäcke mit Zement abzuladen, dann war er mir in den ersten Wochen einfach überlegen.
- 115) Siehe auch die Sport-physiologische Literatur:
"Beiträge zur Turn- und Sportwissenschaft", herausgegeben von Carl Diem, Berlin 1927, und
T. H. Pear "Geschicklichkeit in Sport und Industrie", Erlangen 1925 und H. Häfker "Über Sport und Leibesübung", München 1926 und R. W. Schulte "Eignungs- und Leistungsprüfung im Sport" und A. Arnold: "Bibliographie des Sportschrifttums", Berlin 1927
- 116) Siehe auch H. Remplein, a. a. O., S. 314
- 117) Es ist eine allen Turnern bekannte Tatsache, daß die Körperkraft in manchen Fällen die Belastungsfähigkeit des Skelettes, - vor allem der Bänder -, überfordern kann. Dieselbe Erscheinung zeigt sich bei der Arbeit z. B. in Bänderzerrungen u. ä. infolge zu schweren Hebens u. ä.
- 118) Siehe darüber auch Georges Friedmann: "Der Mensch in der mechanisierten Produktion", Köln 1952. Originaltitel der französischen Ausgabe: "Problèmes Humains du Machinisme Industriel", Paris,

übersetzt von Burkart Lutz, S. 66

- 119) Ders., Seite 77
- 120) Ders., Seite 76
- 121) Dem arbeitsphysiologisch weitergehend interessierten Leser wird die Lektüre von Georg Friedmann, a.a.O., S. 64 ff. über die Arbeitsphysiologie angeraten. Ebenso Max Weber: "Zur Psychophysik der industriellen Arbeit" 1908-09 in "Gesammelte Aufsätze zur Soziologie und Sozialpolitik", S. 61-255. Bei beiden wird zwischen "peripherer" und "zentraler" Ermüdung unterschieden. Max Weber o.a. bes. S. 71. G. Friedmann bes. S. 82 und Anm. 16 dort. Die ersten grundlegenden Arbeiten über diese Erscheinung der Arbeitsphysiologie wurden im Jahre 1905 von E. Kraepelin veröffentlicht. ("Über Ermüdungsmessen" im "Archiv d. ges. Psychologie" 1905 - Seite 9-30.
Über Ermüdung siehe auch G. Lehmann: "Physiologie der Arbeit" im "Handwörterbuch der Arbeitswissenschaft", Herausgeber Fritz Giese, Halle 1930 und Arnold Durig: "Ermüdung im praktischen Betrieb" in "Körper und Arbeit" und Friedrich Sander: "Arbeitsbewegungen" in "Arbeitskunde" von J. Riedel 1925.
- 122) Max Weber: "Gesammelte Aufsätze zur Soziologie und Sozialpolitik" S. 141: Über den Unterschied zwischen dynamischer und statischer Arbeit.
- 123) Die Physiologie des Sitzens wird gegenwärtig durch die Hersteller von Büromöbeln intensiv erforscht.
- 124) Abbé: "Sozialpolitische Schrift" S. 228
- 125) Siehe auch 3. Kapitel S. 122 ff.
- 126) Siehe auch W. Hellpach: "Geopsyche" S. 259 über den "Schlaftypus"
- 127) Siehe auch G. Friedmann: a.a.O., S. 78: "... die Ausdrucksformen ..., denen man den Namen "Ermüdung" gegeben hat, zeigen ganz deutlich die Komplexität der in der Arbeit wirkenden Faktoren. " "... Die Einflüsse, ... sind so zahlreich, daß es bisher nicht möglich war, Tests auszuarbeiten, die sie wirklich erfassen. "
- 128) G. Friedmann, a.a.O., S. 78, dort auch zitiert;
- 129) D.B. Dill: "American Management Association", 1933. Auch zitiert bei Elton Mayo: "The Human Problems of an Industrial Civilization" 1933, S. 25 f.
- 130) E. Kretschmer und W. Enke: "Die Persönlichkeit des Athletikers", Leipzig 1936, S. 21
- 131) Es ist z.B. beim Tanzen bekannt, wie sehr das Bewußtsein körperlicher Geschicklichkeit das psychische Befinden hebt und dieses wiederum z.T. "ekstatisch" die Ermüdung hintanhält.

- 132) Siehe Seite 53
- 133) Das ist beim Sport die sogenannte "gute Technik"
- 134) Siehe auch A. Huth: "Lerne deine Kinder kennen", Nürnberg 1950, S. 72
- 135) Siehe Seite 122 ff., 3. Kapitel
- 136) Siehe Seite 106 ff., 3. Kapitel
- 137) Das erklärt ein einfaches Beispiel: man macht es dem Arbeiter leichter, wenn man ihm zeigt, wie er Zementsäcke am geschicktesten auflädt, als wenn man ihn diese Bewegung auf ungeschickte Art so lange tun läßt, bis sich die erforderliche Muskulatur vergrößert hat.
Das Beispiel ist kein Witz, sondern eine oft beobachtete Alternative in den Haltungen arbeitsklimatisch Verantwortlicher, die ja oft einen geschickteren Arbeitsablauf deshalb verbieten (!), weil er "der Tradition widerspricht".
- 138) Siehe auch Hellpach: "Geopsyche" Seite 74
- 139) Das ist auch eine Feststellung beim Sport
- 140) Siehe auch 3. Kapitel, S. 143-157 über "Auswahl"
- 141) A. Huth: "Lerne deine Kinder kennen", a.a.O., S. 37 ff.
- 142) Siehe Remplein, a.a.O., S. 309
- 143) Siehe auch 3. Kapitel Seite 108 ff. und 130 ff.
- 144) Siehe auch 3. Kapitel Seite 117 ff.
- 145) Siehe auch Dr. Heinrich Klebe: "Die wirtschaftliche Bedeutung des Arbeitsschutzes insbesondere der Gewerbehygiene" in "Beihefte zum Zentralblatt für Gewerbehygiene und Unfallverhütung", Beiheft 23.
- 146) Siehe auch 3. Kapitel, Seite 102 f. und 119 ff.
- 147) Siehe auch Seite 16 über das Funktionalverhältnis der Bereichsmerkmale und der Klimaelemente
- 148) Die psychologische Literatur, die diesem Abschnitt zugrundeliegt, ist vor allem:
H. Remplein "Psychologie der Persönlichkeit"
E. Kretschmer "Medizinische Psychologie" und "Körperbau und Charakter"
E. Spranger "Lebensformen"
A. Huth "Lerne deine Kinder kennen" und "Handbuch psychologischer Eignungsuntersuchungen"
E. Jaensch "Grundformen menschlichen Seins"
- 149) Siehe z.B. Lassalles "Ehernes Lohngesetz" u.ä.
- 150) Siehe auch Remplein, a.a.O., S. 187

- 151) Sehr ausführliche Darstellung über die Fragen des Thymus u. a. auch bei G. Friedmann, a. a. O. S. 162 ff. und bei K. Bücher: "Arbeit und Rhythmus"
- 152) Über Monotonie s. a. H. Wunderlich "Die Einwirkung zwangsläufig einförmiger Arbeit auf die Persönlichkeitsstruktur", (Zeitschrift f. angewandte Psychologie XXV, S. 321-373) und H. Rupp "Psychologie d. Fließarbeit" S. 235-241 (IV. internat. Konf. f. Psychotherapie). Sismondi "nouveaux principes d'économie politique" 2. Aufl. 1. Bd. S. 395. Fourier "Le nouveau monde industrie" 3. Aufl. S. 74 f. Proudhon "Système des contradictions économiques" Kap. 4 § 1-2. Roethlisberger-Dickson "The Management and the worker" (Harvard Univ. Press 1939) S. 90-127 "Monotonie".
- 153) G. Friedmann a. a. O., S. 165
- 154) F. W. Taylor: "Die Grundsätze wissenschaftlicher Betriebsführung" übersetzt von Dr. Roessler und F. W. Taylor: "Die Betriebsleitung" übersetzt von A. Wallich
- 155) G. Friedmann, a. a. O., S. 54 ff. und 165 ff.
- 156) Darüber auch G. Friedmann, a. a. O., S. 167
- 157) Siehe darüber auch Hellpach: "Einführung in die Völkerpsychologie" Stgt. 1938, S. 70 ff.
- 158) ebendort S. 69 "... Sehnsucht nach einem arbeitslosen Zeitalter ... nach Arbeitszeitverkürzung ... zieht sich durch uralte Mythen wie durch die sozialpolitischen Programme der Neustzeit."
- 159) Es scheint mir allerdings eine unrechte Pauschalisierung der Tatsachen, wenn man allseits den völkischen Unterschieden in der Bequemlichkeit stets einen moralischen Wertungsstempel aufdrückt. Die gerade deutscherseits den romanischen Völkern so häufig attribuierte Arbeits"faulheit" ist durchaus nicht nur monocausal mit Trägheit zu erklären. Die Arbeitsenthaltung ist nicht immer mit Bequemlichkeit allein zu erklären. Kulturelle, traditionelle u. a. Motive können dabei ebenso mitspielen wie andere arbeitsklimatische Elemente oder solche der meteoroklimatischen Umwelt. (Hitze usw.)
- 160) Siehe darüber auch S. 37 und 123
- 161) Siehe auch 3. Kapitel S. 122 ff. über "Arbeitsdauer"
- 162) Siehe auch Ph. Lersch: "Der Aufbau der Person" München 1951 S. 107: Der Selbsterhaltungstrieb "... geht ... weit hinaus über das Maß des biologisch Notwendigen, es fehlt ihm jener Minimum-Charakter, der dem Selbsterhaltungstrieb eigen ist; er arbeitet auf Überschuß."
- 163) Siehe auch W. Hellpach: "Einführung in die Völkerpsychologie", S. 80.

- 164) Eine Gesellschaft, die ihre eigene Existenz auf zivilisierter Stufe nicht in Frage stellen will, kann diese Art der Besitztriebsbefriedigung nicht akzeptieren. Eine vernünftige Gesellschaftsordnung wird daher die "Arbeit als eine mögliche Quelle von Wohlstand" (Hellpach) erhalten und fördern.
- 165) Siehe auch 3. Kapitel S. 118 ff. über "Ideen"
- 166) Siehe Anmerkung 1
- 167) Siehe auch Seite 16 über das Funktionalverhältnis der Bereichsmerkmale und der Klimaelemente.
- 168) Siehe auch Seite 49 ff. über den "Geltungstrieb"
- 169) Über die psychologischen Zusammenhänge des Gesellungstriebes handelt H. Remplein, a.a.O., S. 181ff. ("Das Gesellungsstreben als das Bedürfnis, mit anderen beisammen zu sein, ... äußert sich im Kontaktsuchen ... Den Strebungen des Miteinanderseins wohnt der "Wunsch, nicht alleine zu sein", inne". Siehe auch Ph. Lersch, a.a.O., S. 132 und "Der Aufbau des Charakter", Leipzig 1942
- 170) Siehe auch Hellpach: "Einführung in die Völkerpsychologie", S. 15-17 über "Organismen und Organisationen": "... Sozialorganismus und Sozialorganisation ... - eine sozialpsychologische Unterscheidung ...". "Der organisch-unbewußte Zusammenhang und der bewußt-organisierte Zusammenhalt unterscheidet ... sozialpsychologisch ... die Sozialorganismen von den Sozialorganisationen".
- 171) Siehe auch W. Hellpach "Grundlagen der Sozialpsychologie", S. 93 "... Sozialphysischer Abstand ..."
- 172) Siehe auch H. Remplein, a.a.O., S. 181 ff. über "Die wichtigsten Grund- und Folgeeigenschaften des Gesellungsstrebens" und Ph. Lersch a.a.O., S. 133: "Ein periodisch-rhythmischer Wechsel zwischen Gesellung und Absonderung".
- 173) Wer selber in überfüllten öffentlichen Verkehrsmitteln eingepfercht zu fahren hat, wird die Erforderlichkeit eines gewissen physischen Sozialabstandes schnell an dieser krassen Unterschreitung erkennen lernen, - alleine schon durch das psychische Unbehagen.
- 174) Siehe auch 3. Kapitel S. 102 ff.
- 175) Siehe auch 3. Kapitel S. 99 ff.
- 176) Siehe auch 3. Kapitel S. 122 ff.
- 177) Siehe auch 3. Kapitel S. 145-155 und W. Hellpach: "Einführung in die Völkerpsychologie" S. 11
- 178) W. Hellpach: "Einführung i.d. Völkerpsychologie" S. 11
- 179) Siehe auch W. Hellpach: "Der Sozialorganismus" S. 66 ff.
- 180) Siehe auch 3. Kapitel S. 143 ff. über "Auswahl"

- 181) Siehe auch H. Remplein: a.a.O., S. 256 über "Kontaktfähigkeit"
- 181a) W. Hellpach: "Einführung in die Völkerpsychologie", S. 32
- 182) Gerade die Annahme einer Substanzspannung zwischen den Rassen scheint doch stark unter dem ideologischen Einfluß der Entstehungszeit der Völkerpsychologie zu stehen (1937)
- 183) Max Weber: "Gesammelte Aufsätze zur Soziologie und Sozialpolitik", Tübingen 1924, S. 460: "... Ich bitte mir diese Instinkte und ihre Inhalte nachzuweisen ... Ich habe den Eindruck gehabt, daß der Neger, wenn er ungewaschen ist, genau so riecht wie der Weiße, und umgekehrt ..."
- 184) Siehe auch 3. Kapitel Seite 145 ff. über "Gruppen im Betrieb"
- 185) Alfred Weber: "Kulturgeschichte als Kultursoziologie", S. 489
- 186) Siehe darüber auch 3. Kapitel über "Macht als geschichtliche Idee und arbeitsklimatisch wirksames Element". S. 84 ff.
- 187) Siehe auch 3. Kapitel, S. 140 ff. über den "Tadel" und L. Kroeber-Keneth, a.a.O., S. 59-70
- 188) Arthur Schopenhauer: "Betrachtungen über die menschliche Seele und ihren Ausdruck" 14. Aphorismus
- 189) Die Ausstrahlung unlustvoller Gefühle (wie auch lustvoller) ist hier am Rande zu erwähnen, da gerade das Gefühl der Lächerlichkeit besonders auf andere Gefühlsgebiete "irradiert" (Hellpach). Diese Ausstrahlung starker Gefühle (wie z.B. Frohsinn und Zorn) färbt auch gänzlich nebensächliche Gefühle mit. Darin liegt die funktionale Erklärung einer oft unfäßbaren Akkumulierung von Stimmungen. Vergleiche auch W. Hellpach: "Geopsyché", S. 237 über "Irradation" und Wilhelm Wundt "Assimilationslehre"
- 190) Siehe auch S. 132 f. über "Prestige". Darüber auch: Kroeber-Keneth: a.a.O., S. 30 ff. und E. Sommerfeld: "Über den Umgang mit Menschen im Betrieb", München 1952, und Franziska Baumgarten: "Die Psychologie der Menschenbehandlung im Betriebe" Zürich 1946
- 191) Siehe S. 42, Anm. 148
- 192) Götz Briefs: "Das gewerbliche Proletariat" im "Grundriß der Sozialökonomik" IX. Abtlg. 1. Bd., S. 156
- 193) Siehe auch H. Remplein, a.a.O., S. 250 über "Neurosen"
- 194) Ebenda, S. 339 über "Neurosen"
- 195) Karl Bednarik: "Der junge Arbeiter von heute"
- 196) Siehe auch 3. Kapitel Seite 78 ff. über "Klasse" als ideell wirksames Arbeitsklimaelement
- 197) Karl Bednarik, a.a.O., S. 41: "War das Wesen des alten Arbeitertyps die soziale Utopie, so ist das Wesen des neuen die individuelle Illusion."

- 198) P. Häberlin: "Minderwertigkeitsgefühle. Ihre Entstehung und Überwindung", Zürich 1947, S. 7
- 199) Über die arbeitsklimatische Wirkung von Ideen und Idealen, siehe 3. Kapitel S. 58 ff.
- 200) Siehe auch 3. Kapitel S. 137 ff. über den "Auftrag"
- 201) Siehe z. B. auch die massenpsychologische Reaktion des Streikverhaltens. Oder die Fortpflanzung mancher Stimmungen im Betriebe. Siehe auch 3. Kapitel, S. 113 f. und S. 158 f.
- 202) W. Hellpach: "Element. Lehrbuch d. Sozial-Psychologie" 1933, S. 21
- 203) Derselbe, ebda., S. 48
- 204) Siehe auch W. Hellpach: "Elementares Lehrbuch der Sozialpsychologie" Berlin 1933 S. 55 ff. und vor allem W. Hellpach: "Über-sicht über die Religionspsychologie" S. 104 ff.: "Je einfacher die Psyche geartet ist, desto gerngläubiger ist sie, ... denn desto mehr wiegen Phantasie und Gefühl gegenüber den kritischen Verstandes-funktionen vor." und:
"Der unbeirrbar verstandesnüchterne Mensch, der nichts ungeprüft hin-nimmt, ist durchaus eine Ausnahme ... Gerngläubig zu sein, gehört zu den Durchschnittsgrundveranlagungen der Menschennatur."
- 205) Die Anfänge der massenpsychologischen Literatur werden vor allem durch Gustave Le Bon überragt: "Psychologie des Foules". Deutsche Übersetzung von W. Klinkhardt, Leipzig 1900
Siehe auch Auguste Forel: "Le monde social des fourmis comparé à celui des hommes", besonders S. 249 und
Heinz Marr: "Das Problem der Masse", 1920 und
R. Moede: "Experimentelle Massenpsychologie", Hirzel, Leipzig 1920 und
Ortega y Gasset: "Der Aufstand der Massen" und
G. Schmoller: "Die soziale Frage" München 1919 und
L. Mises "Die Gemeinwirtschaft. Eine Untersuchung über den So-zialismus", Jena 1922, vor allem S. 56. Und
Sigmund Freud: "Massenpsychologie und Ich-Analyse, 1920.
Vor allem R. Michels: "Psychologie der antikapitalistischen Mas-senbewegungen" in GdS. IX. Abt. 1. Teil. Vor allem S. 331 ff.
- 206) W. Hellpach: "Elementares Lehrbuch der Sozialpsychologie" S. 113-155
- 207) R. Michels: "Psychologie der antikapitalistischen Massenbewegungen" in "Grundriß der Sozialökonomik" IX. Abt. 1. Teil S. 241-360
- 208) R. Michels: a.a.O. (Siehe Anm. 1) S. 335
- 209) Derselbe: a.a.O., S. 335

- 210) Derselbe: a.a.O., S. 348
- 211) Derselbe: a.a.O., S. 343
- 212) Die Zahl der wirklich "feinen Köpfe" scheint im Augenblick (1957) bei den Gewerkschaften etwas gering zu sein. Siehe auch Zeitschrift "Die andere Seite" 57/3; Hans Treppke: "... Dort, wo es am stärksten an Persönlichkeiten mangelt, ist die geistige Unsicherheit am stärksten. Und es ist nicht zu leugnen, die Gewerkschaften haben am meisten unter dem Mangel an Persönlichkeiten zu leiden."
- 213) Siehe auch 3. Kapitel über die schulische (familiäre) betriebliche und gewerkschaftliche Ausbildung des Intellekts, des Geschmacks und der Ideen. S. 101 ff., 111 ff., 112 ff.
- 214) R. Michels: a.a.O., S. 277 ff.
- 215) R. Michels: a.a.O., S. 351; "Die Massen sind indes der Subsummierung ihrer moralischen Werte nach nicht immer minderwertiger als ihre einzelnen Komponenten. Sie können auch in ihrer Ingesamtheit als Masse höher stehen als die übergroße Mehrzahl ihrer Glieder individualiter. Der Schwung hoher Gefühle vermag die Masse bis zur völligen Verleugnung ihrer wirtschaftlichen oder sozialen Interessen begeistern."
- 216) L. von Wiese, a.a.O., 3. Jg., 3. Heft, S. 341: "Die Verbesserung oder Verschlechterung des menschlichen Charakters durch den sozialen Verband läßt sich nicht naturwissenschaftlich bestimmen."
- 217) W. Hellpach: "Übersicht über die Religionspsychologie", S. 108: "Die Hingabebedürftigkeit des Menschen äußert sich (auch! D. Verf.) in vielen Haltungen des profanen Daseins, wie Treue, Gefolgschaft (Sperrung durch d. Verf.). Sie ist selber auch ein Bestandteil der intellektuellen Gerngläubigkeit ..." und damit ein Motiv für die Empfänglichkeit gegenüber dem "Klassenempfinden".
- 218) R. Michels: a.a.O., S. 352: "Ein ausgezeichnetes Mittel ... zur Bekräftigung und Vertiefung der Bewegung besteht in der Verfolgung durch die Gegner ... Die Werbekraft des Märtyrertums bildet ein wichtiges Kapitel in der Geschichte ..." auch der sozialen Kollektivbewegungen.
- 219) Siehe auch 3. Kapitel S. 111 ff.
- 220) E. v. Eickstedt: "Grundlagen der Rassenpsychologie", 1936, S. 29.
- 221) W. Sombart: "Vom Menschen. Versuch einer geisteswissenschaftlichen Anthropologie." Berlin 1938, S. 403. Siehe auch S. 413
- 222) Siehe auch Max Weber: "Ges. Aufs. z. Soz. u. Soz. Pol." S. 26: "Überhaupt dürfte anzuraten sein ... sich unter keinen Umständen irgendeiner der miteinander kämpfenden allgemeinen Theorien psychologischer, biologischer, anthropologischer Art zu verschreiben."

- 223) E. v. Eichstedt: "Grundlagen der Rassenpsychologie" 1936, S. 29
- 224) Siehe auch S. 35-56 über "Menschliche Eigenschaften als Merkmale und Begrenzungen des Arbeits-Klimabereiches"
- 225) Siehe darüber auch F. Toennies: "Gemeinschaft und Gesellschaft" 1922
- 226) "Ergebnisse des Denkens sind zweifellos von den Umständen ablösbar, unter denen sie gefunden wurden. Darauf beruht zum großen Teil die menschliche Zivilisation und das Phänomen ihres ... Fortschritts". (H. Plessner "Zwischen Philosophie und Gesellschaft", Bern 1953, S. 37 und S. 63: "Gegeben sein, Phänomen sein, erblickt sein kann etwas Sinnliches, Dingliches, ebenso wie ein Erlebnis, ein Ideales vom Typ mathematischer oder logischer Gesetzlichkeit wie ein Geistiges vom Typ des Rechts, der Kunst, der öffentlichen Meinung ..."
- 227) Siehe auch Georg Misch: "Der Weg in die Philosophie", München 1950. S. 29: "Und die Ordnung dieser Wertewelt, feststehend in ihrer Form ..., hat ihre Festigkeit nicht von mir her, sondern kommt mir entgegen aus der Gemeinschaft, der ich angehöre ... Auf dieser Abstufung beruht die objektive Festigkeit der sozialen Moral, die unser Handeln bindet. "
Siehe auch E. Husserl in "Jb.f. Philosophie und phänomenologische Forschung" 1. Bd., 1913, S. 48: "Dabei ist diese Welt für mich nicht da als eine bloße Sachenwelt, sondern in derselben Unmittelbarkeit als Wertewelt ..."
- 228) Werner Ziegenfuß: "Wesen und Formen der Soziologie", S. 149: "So können diese Ideen, die sowohl generell gültig sind für das Ganze der Gesellschaft, wie empirisch gelten für seine historischen und aktuellen Zusammenhänge, zugleich auch als normative Grundbegriffe angesehen werden, denn an ihnen orientiert sich auch das konkrete Verhalten des Einzelnen im Sinne der von ihm gemeinten besonderen Formen des Zusammen. "
- 229) Rosenstock-Huessy: "Soziologie" 1956
- 230) Es geht dabei um die Frage, ob die Grenzen zwischen einer organisch einheitlich gebundenen Gemeinschaft und einer individualistisch viel-spältigen Gesellschaft nicht verwischt oder verrückt worden sind.
Siehe auch W. Ziegenfuß: a.a.O., S. 151: "In den konkreten Formen der "Gemeinschaft" ist der Einzelne durch den "organischen" Zusammenhang gebunden, in den rationalen "Gesellschafts"-Formen ist er relativ frei. Seins- und wertmäßig ist das Verbundensein in Familie, Volk, Kirche allein vollgültig.
- 231) Das kommt am deutlichsten darin zum Ausdruck, daß z.B. ein Max Planck und Werner Heisenberg in unmittelbarem Konnex mit ihren na-

- turwissenschaftlichen Ergebnissen über Philosophie dozieren.
- 232) Siehe auch Max Weber: "Gesammelte Aufsätze zur Religionssoziologie" S. 28: "Es ist eben das, was eine religiöse Richtung als Ideal (Sperrung d.d. Verf.) erstrebte und das, was ihr (institutioneller, d. Verf.) Einfluß auf die Lebensführung ihrer Anhänger praktisch bewirkte, scharf zu scheiden."
- 233) Siehe auch Seite 1/2
- 234) Diese Auffassung ist dem Verfasser sehr oft in dieser Form von Arbeitnehmern erklärt worden.
- 235) Siehe auch Max Weber: "Ges. Aufs. zur Religionssoziologie", S. 69
- 236) Alfred Weber: "Kulturgeschichte als Kultursoziologie", bezeichnet sie als "großartige Lebensnegative", S. 273
- 237) Siehe auch F. Baumgarten: "Die Berufseignungsprüfungen" München und Berlin 1928, S. 1: Im 'Ethymolog. Wörterbuch der gotischen Sprache' von S. Feist ist "Arbeit" die "lästige, beschwerliche, des freien Germanen unwürdige ..." Tätigkeit.
- 238) Siehe auch H. Levy im "Archiv für Sozialwissenschaften" 46, S. 605 f. und Max Weber: "Ges. Aufs. zur Religionssoziologie", S. 238.
- 239) Siehe auch Max Weber: "Ges. Aufsätze zur Religionssoziologie", S. 198: "Die Macht der religiösen Askese stellte ihm (dem Unternehmer!) überdies nüchterne, gewissenhafte, ungemein arbeitsfähige und an der Arbeit als gottgewolltem Lebenszweck klebende Arbeiter zur Verfügung."
- 240) Ebenda, S. 189, Anm. 3
- 241) Ebenda, S. 188
- 242) abgedruckt in: "Der Arbeitgeber" vom 29.11.1956, 9. Jg., Nr. 1/2
- 243) Max Weber: "Ges. Aufs. z. Rel. Soz.", S. 105
- 244) H. Schelsky in einem Vortrag vor dem "Istituto Italiano" im Februar 1957 in München über das Thema "Über die Zukunft der geistigen Führungsschicht".
- 245) Alfred Weber: "Kulturgeschichte als Kultursoziologie" S. 454
- 246) Max Weber: "Die protestantische Ethik und der Geist des Kapitalismus", S. 69 u. ff.: "Und wie die Wortbedeutung so ist auch ... der Gedanke neu und ein Produkt der Reformation."
- 247) Luthers Meinung über das bedingungslose Sichfügen in die gegebene Berufslage vor allem in: "Von Konzilen und Kirchen" 1539 und "Kurzes Bekenntnis vom heiligen Sakrament" 1545. Beide zitiert bei M. Weber ("Ges. Aufs. z. Rel. Soz." S. 77 f.)
- 248) Baxter zit. bei M. Weber, (siehe ebda. S. 18)
- 249) Spenser: "Theolog. Bd. III" S. 426
- 250) Siehe auch Max Weber: "Ges. Aufs. z. Rel. Soz." S. 78 Anm. 1

- 251) Siehe auch Max Weber: "Ges. Aufs. z. Rel. Soz." S. 72
- 252) Über Luthers wirtschaftliche Ansichten siehe auch Schmoller:
"Geschichte der nationalökonomischen Ansichten in Deutschland während der Reformationszeit" in "Zeitschr. f. Staatsw." Bd. XVI 1860 und Troeltsch: "Soziallehren" zitiert bei Max Weber, (siehe oben S. 75)
- 253) M. Weber: "Ges. Aufs. z. Rel. Soz.", S. 77 Anm. 2
- 254) ohne aber die Kasteiung des Leibes zu fordern. Siehe auch M. Weber (siehe oben) S. 191 Anm. 1
- 255) Max Weber: "Die protestantische Ethik und der Geist des Kapitalismus", S. 189 Anm. 4
- 256) Ebenda, S. 79 Anm. 2
- 257) Siehe auch G. Briefs: a.a.O., S. 210
- 258) Siehe auch S. 99 ff. über Siedlungspolitik, S. 102 ff. über Verkehrspolitik, S. 122 ff. über Arbeitszeitgestaltung
- 259) R. Michels, a.a.O., S. 248 und ff.
- 260) Siehe auch A. Geck: Die sozialen Arbeitsverhältnisse im Laufe der Zeit". Berlin 1931, S. 114 f.: "Während in den ersten Zeiten der Manufaktur- und Fabrikindustrie die ... Handlungsvorschriften im Betriebe vom Menschen ausgingen und von Mensch zu Mensch übermittelt wurden, ... hat sich ein Prozeß der Versachlichung und Entpersönlichung des Betriebslebens durchgesetzt ..."
- 261) W. Röpke: "Die Gesellschaftskrisis der Gegenwart", 5. Aufl., Zürich 1948, S. 325. Röpke betont hier die Geschlossenheit der bäuerlichen Lebenssphären im Gegensatz zu den industriellen: "... daß der bäuerliche Landwirtschaftsbetrieb Leben und Arbeit, Produktion und Konsumtion, Wohnraum und Arbeitsraum, Natur und Menschentum, ... Berufstätigkeit und unmittelbaren Genuß ihres Ertrages, selbständige Persönlichkeitsentfaltung und die Wärme des sozialen Kontaktes in idealer Weise verbindet, und der industriell-städtischen Seite unserer Zivilisation Tradition und Beharren, wirtschaftliche Unabhängigkeit und Selbstversorgung, allseitige Tätigkeit und Entfaltung, Naturnähe, Maß- und Gelassenheit ... Geschlossenheit des Daseins ... entgegenstellt."
- 261a) John Stuart Mill: "Principles of Political Economy", London, Standard Library, Seite 500, zit. bei R. Michels
- 262) Die katholische Auffassung in diesen Punkten unterscheidet sich m.E. kaum von der lutherischen. Aber im Gegensatz gerade zum Buß- und Ablasswesen der ersteren im MA hat sich die lutherische auch geistig von der o.a. Stabilisierungstendenz des Armenwesens distanziert. Das kommt vor allem in den vielen Ausführungen Luthers zu

den sozialen Zuständen zum Ausdruck, in denen er eine energische Beseitigung des Elendes fordert. Der Gedanke der Beseitigung ist in dieser grundlegenden Form der Forderung dem Gedankengut des katholischen MA fremd.

Siehe darüber auch Luthers o. a. Schriften selbst und vor allem auch Schmoller, a. a. O., S. 136 Anm. 3

- 263) Mit dieser Erwähnung soll keinesfalls der Eindruck erweckt werden, als sollte die Wurzel aller sozialen und soziologischen Ideen stets und ausschließlich nur in religiösem Gedankengut zu suchen sein. Es soll hier einzig auf die häufig vorhandene Komponente diesen Ursprungs hingewiesen werden. Die Auffassung dieser Arbeit will ja gerade die vielseitige Verursachung letztlich auch arbeitsklimatischer Ursachen herausstellen.
- 264) Siehe auch "Gesellschaftliche Elemente", hier Familienstandspolitik usw. des Staates, S. 197 ff.
- 265) Das ist ein Grund, warum in dieser Arbeit die "Idee" von der "Institution" zu trennen versucht wird. Neu ist dieser Gedanke ohnehin nicht!
- 266) Das ist keine abfällige Wertung der katholischen Kirche, die sich heute mit ihrem institutionellen Wirken zum Teil sehr wohl auf eine Aktivierung der Selbstverantwortung einstellt.
- 267) M. Weber: "Ges. Aufs. z. Rel. Soz.", S. 101
- 268) Siehe auch M. Weber: "Die protestantische Ethik und der Geist des Kapitalismus", S. 177 und Anm. dort
- 269) M. Weber: "Die Wirtschaftsethik der Weltreligionen", Einleitung Seite 11 (Seite 114 oben)
- 270) Siehe auch Georg Misch: a. a. O., S. 45: "Wir Europäer sind gewohnt, scharf zwischen Philosophie und Religion zu scheiden und das Wissen dem Glauben gegenüberzustellen ... Das Christentum hat die eigentümlich religiöse Einstellung des Glaubens ... hineingebildet ... Glauben ... der das Schauen von dem religiösen Verhalten absondert ... Da es heterogene geistige Mächte sind, ist es auf die Dauer vergeblich ..., sie ... auf intellektuellem Wege zu verbinden ..."
- 271) René Descartes (Cartesius) 1596-1650
- 272) Hugo Friedrich: "Descartes und der französische Geist" in "Wirtschaft und Zeitgeist", Leipzig 1937
- 273) Isaac Newton: "Philosophiae Naturalis Principia Mathematica", 1687
- 274) William Petty: "Political Arithmetics"
- 275) Gemeint ist hier das Werk Immanuel Kants: "Allgemeine Naturgeschichte und Theorie des Himmels, oder Versuch von der Verfassung

- und dem mechanischen Ursprung des ganzen Weltgebäudes nach newtonschen Grundsätzen abgehandelt", 1755
- 276) Siehe auch Seite 88 ff.
- 277) Dieser grundsätzlich deterministischen Auffassung von der unaufhaltsamen soziologischen Entwicklung in den Bänden des "Kapitals" entspricht die Gegnerschaft von K. Marx zur Bildung von Gewerkschaften, da diese einen unnötigen Eingriff in die deterministische Geschichtsfolge darstellten.
- 278) Über den Rationalismus siehe auch Max Weber: "Ges. Aufs. z. Rel. Soz." S. 62 und über die Gegensätzlichkeit der marxistischen Dialektik dazu: Die interessanten Ausführungen in dem Buch des polnischen Autors Stanislaw Warynski: Die Wissenschaft von der Gesellschaft, Bern 1944, S. 32: "... mit dem Aufschwung, den das Interesse für gesellschaftlich-wissenschaftliche Probleme genommen hat, setzte sich immer mehr auch die Dialektik durch ..." W. bezweifelt in diesem Teil seines Buches die Tauglichkeit rationalistischer Forschungsweise in der Soziologie überhaupt. - Siehe auch S. 111: "Das soziologische oder dialektische Verstehen" (bei W. also identisch!): Alles menschliche Denken, Wollen und Handeln wird weder auf seinen psychologischen noch auf seinen geistigen Sinn hin untersucht, sondern aus seiner Gebundenheit an das soziale Sein heraus, als Ausdruck dieses Seins verstanden ... handelt es sich doch beim ... soziologischen Denkvorgang immer um die dialektische Bezogenheit der geschichtlichen Erscheinungen im gesellschaftlichen Sein ..."
- 279) Jean Jacques Rousseau: "Le Contrât social" 1762
- 280) Zu den philosophischen Grundlagen der französischen Revolution siehe auch die Werke von Montesquieu und John Locke. Vor allem auch Herder "Ideen zur Philosophie der Geschichte der Menschheit", 1784
- 281) Über die französische Revolution selber, vor allem über deren Gesellschaftsrecht siehe auch Karl Richter: "Staats- und Gesellschaftsrecht der französischen Revolution von 1789-1804", 2 Bände, Berlin 1865
- 282) J.J. Rousseau im "Discours sur l'Inégalité" (II)
 "Les choses en cet état eussent pu demeurer égales si les talents eussent été égaux ... mais la proportion que rien ne maintenait fut bientôt rompue; le plus fort faisait plus d'ouvrages; le plus adroit tirait meilleur parti du sien; le plus ingénieux trouvait des moyens d'abrégé le travail ..."
 Im Verband mit ds. "proportion rompue" der zerbrochenen Gleich-

- heit, führte das Erwerbsstreben anstatt des Erhaltungsstrebens nach R. zur Ungleichheit. "L'égalité disparaît, la propriété s'introduisit." Zitiert nach "Jean Jacques Rousseau, Pages Choisies" bearbeitet von Dr. I. Kirchhoff 1946. Verlag Schöningh, Paderborn, S. 9
- 283) Arnold Winkler: "Grundlagen der Politik" S. 144
- 284) Siehe auch S. 68
- 285) Die englischen Vertreter des Individualprinzips in der Gesellschaft waren u.a.: Adam Smith, David Hume (17-11-1776), Joseph Priestley (1733-1804), Richard Price (1723-1791). In den USA: Thomas Payne (1737-1809), William Godwin (1756-1836) und Jeremias Bentham (1748-1832)
- 286) O. von Zwiedineck-Südenhorst in einer Seminarsitzung im Dezember 1956
- 287) Siehe auch F. Baumgarten: "Psychol.d. Menschenbehandlung im Betrieb", S. 18: Über die Beseitigung der feudalen Arbeitgeberrechte durch die Prinzipien der "Freiheit" und "Gleichheit"
- 288) Siehe auch S. 86 über "Sozialismus" usw.
- 289) A. Geck: "Die sozialen Arbeitsverhältnisse im Laufe der Zeit", Berlin 1931
- 290) "Discours ...": "... tant qu'ils ne s'appliquèrent qu'à des ouvrages qu'un seul pouvait faire ... ils vécurent libres, sains, bons ... l'égalité disparut, la propriété s'introduisit ... et ... on vit bientôt l'esclavage et la misère.
- 291) "Contrat social": "... C'est l'ordre le meilleur et le plus naturel que les plus sages gouvernement la multitude ... Si l'aristocratie exige quelques vertiges de moins que la gouvernement populaire, elle en exige aussi d'autres qui lui sont propres, comme la modération dans les riches, et le contentement dans les pauvres; car il semble qu'une égalité rigoureuse y serait déplacée".
Hier liegen bereits auf die Wurzeln des sozialpolitischen Ausgleichsgedankens, der nicht die Gleichmachung der Unterschiede sondern deren Milderung anstrebt.
- 292) J.J. Rousseau: "De la vraie aristocratie": "... mais non pas, comme prétend Aristote, pour que les riches soient toujours préférés ... il y'a des raisons des préférences plus importantes que la richesse."
- 293) Siehe auch S. 84 ff. über politische Ideen
- 294) Siehe auch S. 111 ff. über Gewerkschaften
- 295) Über das Fortschreiten der Klassentheorie siehe auch Th. Geiger: "Zur Theorie des Klassenbegriffes" in "Schmollers Jahrbuch".
Derselbe: "Soziale Schichtung des deutschen Volkes".
Derselbe: "Natürliche Auslese, soziale Schichtung".

- 296) Siehe auch Rosenstock-Huessy: "Soziologie" 1956 (Stgt.), S. 8:
"Seitdem ist mir die Gesellschaft immer viel bunter erschienen als
der Marxismus wahrhaben will."
- 297) Über die theoretische Entwicklung des Klassengedankens bei Marx und
de Tocqueville siehe auch das Referat von Prof. Siegfried Landshut,
Hamburg, über das Thema "Der klassenlosen Gesellschaft entgegen?"
Bericht darüber in der Zeitschrift "Der Arbeitgeber" und der Zeitschrift
"Wirtschaft und Wissen", 7. Jg., 8. Heft
- 298) Götz Briefs: "Das gewerbliche Proletariat" in G.d.S., S. 142-240.
Vor allem 4. Kapitel "Die proletarische Bewußtseinsbildung".
Und Robert Michels: "Psychologie der antikapitalistischen Massen-
bewegungen" in G.d.S., S. 241-359. Vor allem über das "Klassen-
bewußtsein", S. 246 ff.
- 299) L.v.Stein: "Geschichte der sozialen Bewegungen in Frankreich"
- 300) R. Michels: a.a.O., S. 246
- 301) Siehe auch S. 109 ff. über "Betriebsgröße"
- 302) Siehe auch R. Michels: a.a.O., S. 248-258
- 303) Ebenda, S. 277-281 über "Solidarität der Arbeitnehmer"
- 304) Siehe auch S. 113 ff. über "Arbeitnehmervereinigungen"
- 305) Karl Bednarik: "Der junge Arbeiter von heute", Wien, S. 30:
"Dem einzelnen beginnt ... ein individuelles Bewußtsein zu däm-
mern, das sich aus dem künstlichen Traum von der Klassengemein-
schaft erhebt" und S. 64 ff: "Verlorene Solidarität": "Und er scheint
hierbei das durch die Emanzipation aus der Klassengeborgenheit er-
starkte Selbstvertrauen wirksam zu werden."
- 306) Karl Bednarik: a.a.O., S. 41
- 307) R. Michels: a.a.O., S. 283 ff. "Der Bildungshunger"
- 308) Vergleiche hier die erstaunliche Veränderung in weniger als einem hal-
ben Jahrhundert. Hier: R. Michels: a.a.O., S. 345 und dort: Bednarik,
a.a.O., S. 22, 25 und 33 f. Seite 34: "So wenig der passive Charak-
ter dieser Kleidung der Härte der technischen Arbeitswelt entspricht,
so sehr ist sie einer jungen Arbeitergeneration angepaßt, die der ideo-
logischen Einordnung in die Klasse zu entinnen versucht."
- 309) Damit ist kein Wort gegen die berechtigte Forderung nach Löhnen ge-
sagt, die dem produktiven Anteil der Arbeit entsprechen. (Das Zu-
rechnungsproblem ist natürlich stets vorhanden!) Es ist nur eine Kritik
der geistigen - oder vielmehr ungeistigen - Motive des ostentativen
Aufwandes.
- 310) Siehe darüber im allgemeinen auch Karl Kautsky: "Das Klasseninter-
esse". Vor allem auch S. 243 dort.

- 311) Siehe auch R. Michels, a.a.O., S. 274 ff. über die "Entstehung einer Klassenmoral"
- 312) G. Brief: a.a.O., S. 179
- 313) Siehe auch L. Mieses: "Gemeinwirtschaft". Über die Klassenbildung durch das Einkommen, im Gegensatz zu Marx, der die Klassenbildung in der besonderen Situation des Besitzes an den Produktivgütern sieht.
- 314) Siehe auch E. Heimann: "Mehrwert und Gemeinwirtschaft".
- 315) K. Bednarik: a.a.O., S. 37 ff: "Kultraum Kino" und S. 79 ff.
- 316) Siehe auch von Zwiedineck-Südenhorst: "Sozialpolitik", 1911, S.13
- 317) Siehe auch G. Briefs: a.a.O., S. 155: "Die Überzeugung, ja schon die bloße Vermutung, ausgebeutet zu werden, ist eines der heißesten Motive der proletarischen Unruhe ..."
- 318) Diese Klassenidee ist sicher nicht mehr in der weitgehenden Konsequenz völliger Durchdringung des Gesamtbewußtseins vorhanden, wie es noch Sombart ("Der proletarische Sozialismus", 1935, S. 18) darstellt. Eine alleinige Erklärung jeglicher soziologischer Zustände aus den antithetischen Klassenverhältnissen wird heute nicht mehr so allgemein versucht wie ehemals. Dazu fehlen dem Arbeiter tatsächlich auch die ideologischen Kenntnisse des Marxismus alten Stils.
- 319) Siehe auch S. 114
- 320) Zitiert bei Sombart ("Der proletarische Sozialismus", (Sonderdruck) S. 25)
- 321) Das EMNID-Institut, Bielefeld, in seiner Untersuchung im Auftrage des "Jugendwerkes der Deutschen Shell AG.", Hamburg 1955, S. 307. Dieses Werk ist leider öffentlich nicht zugänglich, kann aber evtl. von der DEUTSCHE SHELL AG. ausgeliehen werden.
- 322) O.v. Zwiedineck-Südenhorst: "Sozialpolitik gestern und morgen" S. 180 in Lagler-Messner: "Wirtschaftliche Entwicklung und soziale Ordnung"
- 323) Was W. Jöhr ("Ist ein freiheitlicher Sozialismus möglich?", St. Gallen) allerdings sehr stark bezweifelt.
- 324) A. Winkler: a.a.O., S. 181: "... weil jene beiden Hauptformen zugleich den Drang nach Weltimperialismus bedeuten ..."
- 325) Siehe auch Remplein, a.a.O., S. 586 über die psychologischen Grundlagen des Machtstrebens. "Der Machtmensch".
- 326) Über die philosophische Begründung des besonderen deutschen Selbstbewußtseins durch Fichte, siehe auch H. Plessner "Zwischen Philosophie und Gesellschaft", Bern 1953. "... Hier beginnt die Theorie von der Volksnatur der Deutschen, ... von der Ausnahmenatur ihres Wesens, ... hier liegen auch die Keime jener ... so fatalen Verbindung zwischen Volkstümelei und Obrigkeitsfrömmigkeit ..."

- 327) Das wurde mir in zahlreichen Gesprächen mit jungen Amerikanern ohne jede Gehässigkeit dererseite geschildert und vor allem anschließend sogar von jungen deutschen Rückwanderern bestätigt.
- 328) Siehe auch Götz Briefs: a.a.O., S. 199: "Fassen wir zusammen: Der Sozialismus ist eine Idee. Sein Primäres und Wesentliches ist ein gesellschaftliches Wunschbild."
- 329) Siehe auch W. A. Jöhr: "Ist ein freiheitlicher Sozialismus möglich?" Bern 1948 und W. Röpke: "Gesellschaftskrisis der Gegenwart", S. 205 (5. Auflage)
- 330) A. Winkler: a.a.O., S. 170
- 331) Siehe auch K. Bednarik: a.a.O., S. 56
- 332) Siehe S. 97 ff über Steuerpolitik
- 333) Siehe auch von Zwiedineck-Südenhorst, S. 179: "Sozialpolitik gestern und morgen" erwähnt den daraus folgenden Unterschied zwischen preußischen und österreichischen Unternehmern in Ton und Auftreten gegenüber den Arbeitnehmern.
- 334) Max Weber ("Ges. Aufs. z. Rel. Soz." S. 117, Anm. 4) unterstellt den militärischen Erziehungsidealen das asketische Selbstbeherrschungsideal wohl etwas allzu selbstverständlich.
- 335) Über die Übernahme militärischer Ideale als Führungsvorschlag in die Betriebe siehe auch E. Roesky: "Die Verwaltung und Leitung von Fabriken". Leipzig 1878. S. 21-23 (und S. 114).
"Wir haben also ein gutes Vorbild für unsere Fabriken, - richte man sie nach dem Muster unserer Militärverwaltungen ein und sie werden ebenso Großes (!) leisten als diese."
- 336) Wobei nicht bestritten werden kann, daß eine entsprechende Erziehung des Einzelnen in militärischen Idealen ihn diese Tatsache gar nicht als psychologischen Mangel empfinden läßt. Wie er auch vielleicht den "Barraßton" im Betriebe als wohltuend zackig liebt. Der militärische Unterton ist geradezu ein Typ des Arbeitsklimas für sich.
- 337) Über die Arbeitsteilung als abgeleitetes Prinzip und als Notwendigkeit des technischen Fortschrittes sowie ihre bis zur "sozialen" Teilung gediehene Ausbildung siehe auch G. Schmoller: "Die soziale Frage" 1918, S. 8, 1. Kapitel "Arbeitsteilung".
- 338) Siehe auch G. Friedmann "Der Mensch in der mechanisierten Produktion", Köln 1952, S. 19 f.
- 339) F. Baumgarten: "Psychologie der Menschenbehandlung im Betriebe" betont als reale Auswirkungen des technischen Fortschrittes für die Arbeitnehmer vor allem die
 - a) Verbilligung der Verbrauchsgüter (S. 19) und damit eine Möglichkeit, den erstrebten Lebensstandard zu erreichen.

- b) die Tatsache, daß die erforderliche technische Qualifizierung die Notwendigkeit stabilen Personals zeitigt, - also auch eine behutsamere Behandlung des Arbeitnehmers, um betriebswirtschaftliche Verlustquellen durch Personalwechsel zu vermeiden (Seite 22).

Siehe dazu auch Geck, a.a.O., S. 109 über die "bedauerliche" Notwendigkeit, die englischen Facharbeiter zum Beginn der deutschen Industrialisierung besonders gut behandeln zu müssen. Geck gibt hier die Auffassung eines Arbeitgebers wieder.

- c) Die Abhängigkeit des Unternehmers vom guten Willen des Arbeitnehmers der ihm sonst die kostspieligen Maschinen verderben könnte (Seite 23 und 24).

Siehe auch K. Bednarik, a.a.O., S. 121 ff. und R. Jungk, a.a.O., S. 287 ff. "Griff nach der Zukunft"

- 340) Siehe auch Alfred Weber: "Kulturgeschichte als Kultursoziologie", Seite 270 ff.

A. Weber bezeichnet die undynamische Haltung des klassischen Altertums als "großartige Lebensnegative".

- 341) Die Maschinenstürmerbewegung zu Beginn der englischen, französischen und deutschen Industrialisierung ist bekannt. Der sogen. "Ludditismus" sah in der Maschine den Grund des Arbeiterelends, der Massenarbeitslosigkeit. Die Freisetzungsangst und der Haß auf die Maschine verschwand von selber mit zunehmender Wiedereingliederung der freigesetzten Arbeiter in den Produktionsprozeß. An ihre Stelle trat ein fast blinder Glaube an die Segnungen des technischen Fortschrittes. (Siehe auch im allgemeinen Jungk, a.a.O., und George Orwell: 1884). Über den "Ludditismus" siehe auch R. Michels, a.a.O., S. 311 ff.

- 342) Die Zeitschrift "Der Arbeitgeber" vom 20.7.1956 berichtet über einen Streik der Arbeiter in den Werken der BMC (British Motor Company) gegen die dort geplante Automatisierung der Produktionsstraßen. Er scheint aber in seinen Tendenzen doch von denen des Ludditismus verschieden zu sein. Die Automation wird hier wohl nicht als allgemeines gesellschaftliches Übel betrachtet, das prinzipiell zu bekämpfen wäre. Es scheint den Arbeitnehmern allein um das momentane persönliche Übel der Freisetzung allein zu gehen. Das ist durchaus verständlich.

Auch die Haltung der europäischen und amerikanischen Gewerkschaften ist nicht grundsätzlich automationsfeindlich, sondern empfiehlt im allgemeinen nur eine langsame Einführung und vor allem Verhinderung technologischer Arbeitslosigkeit.

Siehe darüber auch die Aufsätze in "Der Arbeitgeber" Jg. 56 Heft 6:

- Seite 108: "Gewerkschaft und Unternehmer zur Frage der Automatisierung".
- Heft 8 Seite 270: "Elektronengehirne als Arbeitnehmer".
- Heft 10 S. 351: "Automation und technolog. Arbeitslosigkeit in England".
- Heft 10 S. 372: "USA-Kostspielige Automatisierung".
- Heft 12 S. 430: "Großbritannien: Bericht über die Automation".
- Heft 13/14 S. 439: "Automation" (von Schneider-Landmann).
- Heft 15/16 S. 490: "Ein Lehrbuch der Automation". Zur Denkschrift der britischen Regierung.
- Heft 17 S. 531: "Labor looks at Automation".
- Heft 21 S. 690: "Zur Automation in USA".
- Heft 22 S. 733: "Die Automation, so und so gesehen - Zum Problem der technologischen Arbeitslosigkeit".
- Heft 23/24 S. 757: "Automation in gewerkschaftlicher Sicht".
- 343) Siehe dazu auch A. Rüstow in ORDO IV "Kritik des technischen Fortschrittes"
- 344) Siehe auch "Der Arbeitgeber" v. 20.5.57 S. 340 f. und 342 f.
- 345) Siehe auch S. 114 f.
- 346) Siehe auch G. Friedmann, a.a.O., S. 193
- 347) Siehe auch S. 108
- 348) F. W. Taylor: "Die Grundsätze wissenschaftlicher Betriebsführung", S. 5, ins Deutsche übersetzt von Dr. Roessler, München-Berlin 1933
- 349) G. Friedmann, a.a.O., S. 35: "Wir stehen also vor einer mathematischen Form jener Ideenströmung ..."
- 350) G. Friedmann, a.a.O., S. 261 ff. Über das "Mißtrauen gegen die von den Unternehmern durchgeführte rationelle technische Organisation". (S. 276) Eine Mißachtung der "subjektiven Verschiedenheiten" der Arbeiter durch die "ohne Rücksicht auf die psychologischen Reaktionen der Arbeiter durchgeführte Rationalisierung hat letzten Endes ungünstige Wirkungen auf die Leistungen ..." Und so schadet die so erzielte "unmittelbare Leistungssteigerung ... auf die Dauer dem, was man die Berufskonstitution des Arbeiters nennen könnte; sie nimmt ihm jeden Blick für die Gesamtheit seiner Arbeit (d. d. "exzessive Arb. Teil.") und führt zu Überdruß und Langeweile und darüberhinaus zu pathologischen Erscheinungen ..." (S. 277)
- 351) Siehe auch E. Pouget: "L'organisation du surmenage. Le system Taylor", Paris 1914
- A. Merrheim: "La vie ouvrière" vom 20.2.1913. "Frankfurter Zeitung" v. 2.2.1913: "Ein System zur Auspressung der Menschenkraft".
- 352) Siehe auch S. 128 in "Betriebliche Elemente"

- 353) Über die "Gegnerschaft zum Taylor-System" als grundlegendes Element des arbeitsklimatisch so verheerenden Klassenbewußtseins siehe auch R. Michels, a.a.O., S. 282
- 354) Die Ablehnung des Zeitstoppens in einem mir bekannten Betriebe der Hutindustrie wurde von den meisten Arbeitern vor allem damit begründet, "daß da sicher irgendeine Hinterlist dahinterstecke, um sie bei der Arbeit anzutreiben, und um ihnen für jeden Handgriff Vorschriften machen zu können". Das im Jahre 1951.
- 355) Siehe S. 57 und Anm. 229 dort über Rosenstock-Huessy: "Soziologie". Siehe auch Anm. 230.
- 356) Siehe H. Schelsky: "Soziologie", 1955, S. 171: "Die Maßnahmen der staatlichen Sozialpolitik".
- 357) Die Nahrungsmittelpreise waren schon seit jeher (selbst bei den mittelalterlichen Ständen und Zünften) ein Politikum, das allgemein scharf beobachtet wurde. Sie sind dabei einer ökonomischen Argumentation nahezu unzugänglich; wie immer die Begründung für ihr Ansteigen auch sein mag, die Mehrzahl des Volkes wird es mit Erbitterung vermerken.
- 358) Siehe auch S. 111 ff. über "Arbeitnehmerorganisation".
- 359) Siehe auch "Der Arbeitgeber" v. 20.5.1956, S. 347: "Von der Zusammenarbeit der Sozialpartner"
- 360) Über den Vorschlag "Für eine bessere Schlichtungsordnung" seitens der Bundesvereinigung deutscher Arbeitgeberverbände" siehe auch die "Süddeutsche Zeitung" v. 19.2.1957 und die Entgegnung des DGB: "DGB will mit Arbeitgebern verhandeln" in SZ. vom 20.2.1957.
- 361) Siehe auch SZ. vom 22.2.1957 "IG-Metall antwortet Erhard."
- 362) Der Aufruf Erhard in der SZ vom 21.2.1957 "Wer bezahlt die Zeche?"
- 363) Siehe auch H. Schelsky: "Soziologie" 1955, S. 171: "Obwohl über Art und Umfang der Einzelmaßnahmen noch zahlreiche Auseinandersetzungen geführt werden, bildet der ... Grundgedanke, daß der Staat die Verantwortung für ... Gerechtigkeit gegenüber allen Schichten der Gesellschaft zu tragen hat ..."
- 364) Siehe darüber auch die Zschr. "Der Arbeitgeber" v. 5.2.57 über "Die Stiftung der Arbeit in den Niederlanden". Das Beispiel einer ausgleichenden Zusammenarbeit der Sozialpartner mit der Regierung. In Heft vom 20.5.56 über die staatliche Schlichtung bei Tarifstreitigkeiten in der Schweiz, Schweden und Holland. S. 347 f. Vgl. auch S. 357 "Das Schlichtungswesen in Westeuropa und den USA" und Heft 5/53, S. 173
- 365) G. Gurvitch: "Die gegenwärtige Lage der Soziologie".
- 366) Siehe auch "Südd. Zeitung" vom 26.2.1957 "Die Ehe ist kein Steuerobjekt".

- 367) Über die sozialpolitischen, volkswirtschaftlichen und bevölkerungspolitischen Seiten des "Familienlastenausgleichs" siehe auch "Ordo" VIII. Bd. (Hanns Willgerodt) und die Zeitschrift "Der Arbeitgeber" vom 15.12.1956 S. 763. Hier vor allem über die moralische Fraglichkeit dieser Bemühungen.
- 368) Die stetige Unterlegenheit des Familienvaters gegenüber dem Junggesellen ist durchaus nicht so selbstverständlich, wie z.B. W. Schreiber ("Existenzsicherheit in der industriellen Gesellschaft" S. 7) annimmt. Die Lebenskosten eines Junggesellen sind z.T. wesentlich höher als die eines Verheirateten. Im übrigen liegt die moralische Verantwortlichkeit für die materiellen Folgen einer Familiengründung doch in erster Linie beim Gründer selber und nicht bei der Gesellschaft. Der Zug zum alles regelnden Wohlfahrtsstaat ist gerade hier ethisch am bedenklichsten.
- Siehe auch H. Willgerodt in "Ordo" 56: "Daß der Junggeselle z. Zt. in vieler Hinsicht schlechter gestellt ist als ein Verheirateter und ihm manche zusätzliche Kosten entstehen, wird meist übersehen. (S. 141 dort)
- 369) Siehe auch S. 94 Anm. 367 über "Der Arbeitgeber" vom 15.12.56, S. 763 f.
- 370) Über die Weiterzahlung des Gehaltes auch bei Nichtbeschäftigung: § 10 des o. a. Gesetzes.
- 371) Siehe darüber: "Das deutsche Bundesrecht", Baden-Baden und Frankfurt/Main, Abt. VB 53 und VB 53a.
- 372) Siehe auch S. 117 ff. über "technische Arbeitsumstände".
- 373) Dr. Wilfried Schreiber: "Existenzsicherheit in der industriellen Gesellschaft. Vorschläge zur Sozialreform." Bachem-Verlag Köln 1955, S. 15.
- 374) Siehe auch S. 45 ebenda.
- 375) Prof. Bernhard Pfister schlägt eine Form eigener Interessenbeteiligung und Selbstverfügung an nicht in Anspruch genommenen Beiträgen vor. Diese würde wohl auch die Belastung des Arbeitsklimas durch den "freiwilligen Arbeitslosen" steuern.
- 376) Siehe auch G. Schmolders: "Allgemeine Steuerlehre", 1951, S. 98 über die Argumente für eine Steuerprogression.
- 377) Siehe auch W. Röpke: "Die Gesellschaftskrisis der Gegenwart", 5. Aufl. S. 305 ff. ("Zwar können dabei gewisse Grenzen nicht überschritten werden, wenn nicht lähmende Wirkungen auf den Produktionsprozeß selbst entstehen sollen, ...") und S. 363 ff. ("... von dem Ideal der Entproletarisierung, .. in gleichem Maße von jenem anderen Ideal leiten lassen, das wir mit einem ... Worte als das der sozialen Gerechtigkeit bezeichnen.")

- 378) Siehe auch W. Schreiber, a.a.O., S. 11 f.
- 379) Ebenda, a.a.O., S. 12
- 380) Ebenda, a.a.O., S. 13
- 381) Ebenda, a.a.O., S. 13
- 382) Siehe auch G. Schmolders, a.a.O., Seite 94: "Von diesem Vorgang ist nicht einmal das Besitz- und Erwerbsstreben ausgenommen; erreicht die Einkommenbesteuerung ... die entsprechende Höhe, so unterbleibt jenseits einer gewissen Grenze der Erwerb, dem der Genuß der Freizeit vorgezogen wird (wirtschaftslähmende Wirkung der Steuer)."
- 383) Schumpeter formuliert die Bedeutung der Steuerhöhe für das Arbeitsklima folgendermaßen:
"Das Individualinteresse ist die treibende Kraft. In dieser Welt lebt wirtschaftlich der Staat als Parasit. Nur soviel kann er der Privatwirtschaft entziehen, als mit dem Fortwirken dieses Individualinteresses vereinbar ist; mit anderen Worten, der Steuerstaat darf den Leuten nicht so viel abfordern, daß sie das finanzielle Interesse an der Produktion verlieren oder doch aufhören, ihre beste Energie daranzusetzen."
- Der ehemalige bayerische Finanzminister, Dr. Rudolf Zorn umschreibt in der "Süddeutschen Zeitung" vom 21.2.1957 ("Der Steuerstaat hat seine Grenzen") die auch arbeitsklimatischen Forderungen: "Wir müssen verhindern, daß der Steuerstaat ... über die von der Arbeits- und Verantwortungsfreude gezogenen Grenzen hinausgetrieben wird." Arbeits- und Verantwortungsfreude sind aber unzweifelhaft arbeitsklimatische Merkmale! (S. Schumpeter "Kapitalismus, Sozialismus und Demokratie", Bern 1946)
- 384) Vgl. auch "Der Arbeitgeber", 1956 S. 522 "Die bauliche Selbsthilfe und ihre voraussichtliche zukünftige Entwicklung".
- 385) Siehe Seite 112 Anm. 473 über den Vortrag von Dr. Agartz am 5.2.55 über "Die Freiheit im Arbeitsverhältnis".
- 386) Über den "Sozialen Wohnungsbau für Minderbemittelte" siehe auch "Süddeutsche Zeitung" vom 11.8.56 "Familienheime für Minderbemittelte werden gefördert". Ein Kommentar zum zweiten Wohnungsbaugesetz vom 1.7.1956.
- 387) Siehe auch A. Rüstow "Vom Sinne des Eigenheimes" in "Der Arbeitgeber" 1956, S. 399.
- 388) "Deutscher Industrie- und Handelstag", Spitzenorganisation der Industrie- und Handelskammern
- 389) Siehe "Geschäftsbericht des BDI" am 26.6.51 in München über "Bau- und Wohnungswesen": "Die Industrie ... muß darauf bedacht sein, die erheblichen Mittel der öffentlichen Hand dort eingesetzt zu sehen, wo sie auch der Stärkung der Industrie dienen." Und: "Der Aus-

schuß war weiter mit Erfolg bemüht, den Behörden die Erkenntnis nahezubringen, daß Wohnungen für breite Schichten der Bevölkerung mit Einsatz öffentlicher Mittel in den Gegenden industrieller Ballung ... geschaffen werden müssen."

- 390) Siehe auch "Ordo" 2. Jg. K. Hensel "Zur katholischen Soziallehre"
- 391) Siehe auch den Aufsatz in der Zeitschrift "Die Aussprache" 8/1956, S. 220 ff. "Probleme der Staatsreform" von B. Hülsmann.
Der unter I) angeführte Aufsatz in "Ordo" II setzt sich ebenfalls mit dem Problem der Subsidiarität auseinander.
- 392) Siehe auch "Handbuch für den Arbeitsschutz" in der DDR, S. 118.
- 393) Siehe auch "Südd. Zeitung" 25.4.1957
- 394) Michels, a. a. O., S. 251 ff.
- 395) Siehe auch E. Pfeil in Schelzky "Soziologie", a. a. O., S. 249:
"Die Art, wie neue Stadtviertel angelegt werden, entscheidet über das soziale Leben, das sich in ihnen entwickeln wird. Siehe auch S. 249 ff. dort.
- 396) Siehe auch "Arbeit und Wohnung" im Beiheft Nr. 22 zum "Zentralblatt für Gewerbehygiene" von Prigalski, Hermann und Richter
- 397) Über den medizinischen Einfluß der großstädtischen Siedlungsweise, siehe auch die Literaturangaben bei W. Sombart "Vom Menschen" Berlin 1938, S. 454, Anm. 224. Der Zusammenhang der medizinischen Folgen der besonderen arbeitnehmerischen Wohnungsweise mit dem "Arbeitsklima" liegt vor allem darin, daß diese spezifische Wohnweise stets mit der Existenz "als Arbeiter" zusammen betrachtet wird, - und das zweifelsohne zum Teil zurecht. Die Erbitterung über die Gesundheitsschädlichkeit wird die Arbeitshaltung dann wohl oder übel entsprechend grimmig prägen. Das besondere meteorologische Klima vieler Arbeitersiedlungen ist ja zum großen Teil ein artifizielles Ergebnis der besonderen Bauweise. Siehe darüber auch W. Hellpach: "Mensch und Volk der Großstadt" und "Geopsyche". W. Köppen: "Einfluß des Klimas auf den Menschen", 1930 und 1. Kapitel.
- 398) Über eine repräsentative Befragung von Mietern durch zwei Wohnungsbau-Unternehmen ("Neue Heimat" in Hamburg und "Südhausbau-GmbH." in München) siehe den Aufsatz "Die Wohnung - Wunsch und Wirklichkeit" von Regina Bohne in der SZ vom 11.8.56. Hier wird das zunehmende Bedürfnis nach hygienischer und ästhetischer Qualität geschildert. Über die hygienischen Fragen siehe auch "Stimme der Arbeit" vom 26.4.1957 ("Schall- und Wärmeschutz im Hochbau") über die Bemühungen des Ministeriums für Finanzen und Wiederaufbau von Rheinland-Pfalz in dieser Richtung. Und vom 3.8.1956 ("Es wächst keine Hornhaut auf dem Trommelfell") "... Bereitet das

Wiederaufbauministerium von Nordrhein-Westfalen ... weitere Bestimmungen für einen verstärkten Schallschutz beim Wohnungsbau vor." Siehe auch die Ergebnisse des "Institut für Schall- und Wärmeschutz" in Essen.

- 399) F. Engels: "Die Lage der arbeitenden Klasse in England", Stuttgart 1892, 2. Aufl. S. 125.
- 400) R. Michels, a.a.O., S. 248
- 401) Siehe auch F. Baumgarten: "Psychologie der Menschenbehandlung im Betriebe" S. 38, über den Arbeitsweg.
- 402) Siehe auch Grabe: "Der Einfluß der Pendelwanderung auf den Arbeitnehmer", Karlsruhe 1926
- 403) Siehe darüber auch die 14tägigen Publikationen des "Deutschen Arbeitsringes für Lärmbekämpfung" in Düsseldorf ("Kampf dem Lärm"), dem auch eine Großzahl kommunaler Organe angehört.
- 404) Über die städtebauliche Herbeiführung bestmöglicher Lebensbedingungen als Diskussionsthema bei der Tagung der Landschaftspfleger und Gartenarchitekten, siehe auch "Stimme der Arbeit" vom 26.4.1957. Hier vor allem über die Anlegung eines "grünen Schleiers" zwischen Arbeitsplatz und Heim.
- 405) Der verkehrstechnische Umbau nach neuesten Planungen in Berlin wurde mit 500 Millionen DM angesetzt. Siehe dazu die Zeitschrift "Das Auto" vom 11.5.1957, S. 11.
- 406) Ein Anlauf dazu bei den Münchner Städtischen Verkehrsbetrieben blieb schon im Anfang stecken. Eine graphische Darstellung der Benützungsfrequenz ihrer Straßenbahnen war der einzige Appell an die Öffentlichkeit.
- 407) Siehe auch S. 125 Anm. 596 über Tag- und Nachtschichten im Betrieb.
- 408) Siehe auch "Stimme der Arbeit" vom 3.8.1956 über die Zunahme der Pendler trotz Siedlungsbemühungen in Südbaden.
- 409) Der Ausbau der Münchner U-Bahn wurde alleine auf über 2 Mrd. DM geschätzt.
- 410) Siehe auch Zeitschrift "Stimme der Arbeit" vom 26.4.1957 "Hinter den Kulissen neuer U-Bahnlinien".
- 411) Je nach der Kilometerentfernung der Wohnung von der Arbeitsstätte wird ein Freibetrag in die Lohnsteuerkarte eingetragen, der keine anderen Elemente enthält als Zulassungsdauer und diese Entfernung. Damit ergibt sich keinerlei Manipulationsmöglichkeit über "Abschreibung". Bei einer Entfernung unter 10 Kilometer wirkt sich eine Steuerersparnis überhaupt nur dann fühlbar aus, wenn das Fahrzeug das ganze Jahr über zugelassen ist, was bei Motorrädern selten der Fall ist. Der "Luxus" einer jeweils größeren Hubraumklasse bei den Fahrzeugen wird durch diese Berechnungsformel für die Steuerersparnis überhaupt nicht

- in Betracht gezogen, wohl aber bei den Absetzungen und Abschreibungen der Einkommensteuerpflichtigen.
- 412) Siehe auch G. Schmolders: "Allgemeine Steuerlehre", Seite 144: "... oder die betriebswirtschaftlich unsinnige "Schaffung von Aufwand", nur um abzugsfähige Betriebsausgaben geltend machen zu können.
- 413) Eine Anwendung der indirekten Verkehrsbesteuerung über den Treibstoff - ähnlich der in Frankreich -, hätte auch den Vorteil einer gerechteren Verteilung der Verkehrssteuerlasten; eine Verteilung nach dem Treibstoffverbrauch ist indirekt ein besseres Merkmal für die Beanspruchung der Verkehrswege als das willkürliche Kriterium des Hubraums. Eine Besteuerung nach der Größe der Fensterfläche des Fahrzeuges wäre gewiß nicht unzumutbarer als nach dem Hubraum. Siehe über diese Fragen auch die zahlreichen Aufsätze in der Zeitschrift: "Das Auto" (Stuttgart).
- 414) Der allgemeine Verlust der Naturerlebnisfähigkeit ist m. E. auch auf die zunehmende Motorisierung des Ausflugsverkehrs zurückzuführen. Man braucht sich die durchschnittliche Gestaltung des Sonntags und des Feierabends gerade bei den motorisierten Jugendlichen nur einmal kritisch anzusehen und man wird feststellen, daß diese geradezu unter dem Zeichen einer Bewegungsneurose auf Rädern steht. Die Möglichkeit, mit dem Kraftfahrzeug Stätten kultureller und natürlicher Sehenswürdigkeiten aufzusuchen, wird größtenteils nur dazu verwendet, an möglichst vielen von ihnen vorbeizufahren. Diese Feststellung wird bewußt in dieser apodiktischen Schärfe getroffen, denn jahrelange Beobachtungen des Verfassers an zahlreichen "Ferienorten" haben diese erschütternden Tatsachen immer wieder bestätigt.
- 415) Siehe auch die SZ vom 20.2.1957: "Die Autoindustrie fährt noch im großen Gang". Dort wird in anderem Zusammenhang die Tatsache erwähnt, daß das Steuersystem die Ausweitung des Autobesitzes auf die Arbeiterschicht verhindert. "Neue Käuferschichten können bei unveränderter Steuerpraxis zunächst wohl nur noch in den Kreisen der bisherigen Benutzer motorisierter Zweiräder ... gesucht werden." Und: "Die Absatzmöglichkeiten ... sind weniger vom Preis der Fahrzeuge als vielmehr von den Haltungskosten abhängig. Von den letzteren macht die Hubraumsteuer einen großen Anteil aus. Das ergibt sich auch aus der dortigen Feststellung, daß von einer fixen Steuersenkung (s. o.: feste km-Sätze!) "die Hersteller kleinerer Wagen profitiert haben".
- 416) Siehe auch G. Schmolders: "Allgemeine Steuerlehre", 1951, S. 96: "... den Einsatz der abzugsfähigen Betriebsausgaben zur Finanzierung einer motorisierten Lebenshaltung, die mit Recht den Unwillen der ...

steuerzahlenden Fußgänger weckt, in ihrer steuerlichen Bedingtheit zu erkennen. "

417) Siehe auch S. 56

418) Das "Bildungsideal" einer Zeit bestimmt ja auch die Wertschätzung dieser oder jener Qualifikation im Berufsleben. Die Unterbewertung außertechnischer Fähigkeiten, z.B. der sozialen Koordinierungsfähigkeit, führt zu jenem arbeitsklimatisch bedenklichen Mangel an sozialen Führungskräften, den P. Schlenzka ("Krise der Betriebsführung") immer wieder erwähnt. Die menschlichen Arbeitsbeziehungen sind eben nicht gemeinhin nur technisch-rational und jene Hypertrophie des Rationalismus ist hier eine Einseitigkeit von klarer soziologischer Gefährlichkeit.

419) G. Friedmann, a.a.O., S. 252: "Die Hoffnungen, die wir auf einen neuen "humanistischen" Unterricht setzen, richten sich auf eine Aufhebung dieser Gegensätze und einen Zustand der Zivilisation, in dem die Möglichkeiten der Technik ein Mittel zur Bildung und Kultur des einzelnen Menschen sein werden.

420) Z.B. auch über die Frage des "studium generale" an den Universitäten, das doch letzten Endes nur ein bescheidener Versuch der akademischen Bildungsstufe ist, dem Sog der Spezialisierung zu entinnen.

421) Siehe auch "Der Arbeitgeber" 57/10 S. 344: "Übereinstimmung in der Forderung nach einer gediegenen Allgemeinbildung".

422) Professor Schelsky bezeichnete in einem Vortrag (vor der "Joachim-Jungius-Gesellschaft") über das Thema "Beruf und Freizeit als Erziehungsziele der modernen Gesellschaft" die Verlagerung des Erziehungsschwergewichtes von der Spezialisierung auf abstrakte Arbeitstugenden, wie Zuverlässigkeit, Verantwortung, Organisationstalent usw., als erforderlich. Auch die Erziehung zu einer sinnvollen Freizeitgestaltung gehöre in diesen Rahmen der staatlich gelenkten Erziehungsbemühungen. Siehe auch "Wirtschaft und Wissen", 7. Jg., 8. Heft.

423) Siehe auch "Der Arbeitgeber" 57/10 S. 344: "Eine bessere Durchführung des studium generale entspricht der Forderung nach Überwindung der bestehenden Diskrepanz zwischen Technik und humanistischer Bildung. "

424) Siehe auch "Der Arbeitgeber" vom 20.5.56: "Der Student in der Gesellschaft": "Die Hochschulen hätten sich ... im Examenswesen auf diese spezialistische Züchtung eingestellt ... "

425) Siehe auch SZ vom 15./16.6.57 "Die leeren Lehrstühle".

426) Siehe auch "Der Arbeitgeber" 57/10 S. 344: "Besonderes Interesse verdiene eine bessere Synthese von technischer Ausbildung und dem sozial- und wirtschaftswissenschaftlichen Studium".

- 427) G. Friedmann, a.a.O., S. 249
- 428) "Technische Totalität" der Ausbildung ist allein schon im Hinblick auf ein evtl. wechselndes Berufsschicksal erforderlich.
- 429) G. Friedmann, a.a.O., S. 250
- 430) Siehe auch Albert Thierry: "Reflexions sur l' éducation", Paris 1923, S. 99 ff.
- 431) Es sei dabei an die Überlastung der Hochschullehrer erinnert, denen zu einer wirksamen Arbeit in dieser Richtung meist schon gar keine Zeit bleibt. Die Zahl der dotierten Lehrstühle wuchs ja nur um einen Bruchteil des Zuganges an Studierenden.
- 432) Siehe auch "Der Arbeitgeber" vom 20.5.1956; "Zur Beseitigung der Spezialistenzüchtereie ... vor allem mehr Professoren, akademische Hilfskräfte und Institute ... Dazu neue Prüfungsordnungen, die statt einer Anhäufung von Wissensstoff die Beherrschung wissenschaftlicher Methoden fordern. ... Ein wirkliches studium generale ... sollte vor allem dem modernen gesellschaftlichen Geschehen dienen."
- 433) F. Baumgarten: "Psychologie der Menschenbehandlung im Betrieb" und "Psychologie des Maschinenarbeiters", S. 39 und 65.
- 434) Friedmann, a.a.O., S. 239
- 435) Über die vielfältigen Methoden siehe vor allem das erschöpfende Werk von F. Baumgarten: "Die Berufseignungsprüfungen" 1928.
- 436) Siehe auch A. Foerster in "Der Arbeitgeber" vom 20.5.56 über "Der Student in der Gesellschaft": "... das heute die finanzielle Lage der Arbeiterschaft nicht mehr allein der Grund für diesen Zustand sein könnte; (für die geringe Quote der studierenden Arbeiterkinder!) jene sei jedenfalls in der Industrie nicht schlechter als in vielen anderen gesellschaftlichen Schichten, von denen ein wesentlich größerer Prozentsatz ihre Kinder studieren ließen. Es handele sich mehr um das Problem der geistigen Einstellung der Eltern." Nicht nur das Bewußtsein von der Möglichkeit, die Kinder studieren zu lassen, formt die soziologische Stellungnahme der Eltern im Arbeitsklima, sondern auch die Überzeugung von seiner Tunlichkeit.
- 437) Über Schulgeldfreiheit siehe auch "Stimme der Arbeit" v. 26.4.57 "Ist Schulgeld noch vertretbar?"
- 438) Prof. Dr. Dr. Hanns Bayer, jetzt Sozialakademie Dortmund.
- 439) Siehe auch S. 94/95
- 440) Siehe auch Anm. 436) hier
- 441) Siehe auch Zeitschrift "Der Spiegel", 11. Jg., Nr. 19, S. 22 ff. Hier werden in einer Diskussion die Bedenken gegen eine allzu weitgehende staatliche Studienförderung laut. "... vermissen wir bei diesen Forderungen nach Unterstützung von der öffentlichen Hand

- leider den Appell an die persönliche Leistung des einzelnen." Unsere Haltung gegenüber der sozial-pädagogisch zerstörerischen Wirkung der Staatsomnipotenz ist hier dieselbe wie bei allen Arbeitsklimaelementen.
- 442) W. Hellpach und R. Lang: "Gruppenfabrikation", Berlin 1922, S. 7.
- 443) Ebenda, S. 13
- 444) Siehe auch G. Briefs, a.a.O., S. 207 über die grundsätzliche Fremdbestimmtheit des Arbeiterlebens, die aber von der Betriebsgröße m.E. abhängt. Die stärkere Bürokratisierung des Arbeitslaufes ist in Großbetrieben trotz bestgemeinter Versuche (siehe z.B. H. Groß über "Multiple Management" in "Manager von morgen") kaum beseitigt worden.
- 445) Siehe auch G. Briefs, a.a.O., S. 187: "Da wo sich Großindustrie ... entwickelte, ... da entstand ein Proletariat im strengen Sinne des Wortes, ein wurzelloses Industriearbeitertum ... Neben ihr scheint ... bedeutsam ... der Übergang des Landproletariats in die Fabrik."
- 446) Siehe auch G. Briefs, S. 181, a.a.O. und R. Michels, a.a.O.
- 447) Siehe auch S. 52 ff.
- 448) Siehe auch Schulze-Gävernitz: "Der Großbetrieb, ein wirtschaftlicher und sozialer Fortschritt", Leipzig 1892
- 449) W. Hellpach und R. Lang, s.S. 109 Anm. 442
- 450) Rosenstock: Werkstattaussiedelung", Berlin 1922
- 451) W. Roepke: "Die Gesellschaftskrisis der Gegenwart", a.a.O., S. 219.
- 452) Siehe Rosenstock: "Werkstattaussiedelung", S. 183
- 453) Siehe auch G. Schmölders in "Ordo" III "Steuersystem und Wettbewerbsordnung"
- 454) Siehe auch "Der Arbeitgeber" 57/10 S. 343: "Die Erhaltung der Mittel- und Kleinbetriebe erscheint angesichts des Trends nach wachsenden Betriebsgrößen als besonderes wirtschaftliches und menschliches Problem."
- 455) Siehe auch Roepke, a.a.O., S. 220: "Da die Entwicklung der Technik nicht nach immanenten Gesetzen der Physik sondern gemäß den an sie gestellten Aufgaben erfolgt, diese Aufgaben aber bisher größtenteils vom Großbetrieb selber gestellt wurden, so ist es nicht einzusehen, warum sie nicht mit demselben Erfolge ... auch die Aufgaben der sozialen Technik lösen sollte, die der technischen Förderung des Klein- und Mittelbetriebes dient."
- 456) Ebenso S. 220: "Nur muß dieses neue Aufgabengebiet mitsamt der dahinter stehenden Sozialphilosophie den jungen Ingenieuren an den technischen Hochschulen erst einmal in klarer und begeisternder Weise geöffnet werden ... daß hier ein überaus fruchtbares Feld der Zusammenarbeit zwischen Sozialwissenschaften und Ingenieurwissenschaften vor uns liegt."

- 457) Es sei hier nur an die konzentrationsfördernde Umsatzsteuer aller Stufen erinnert. Allerdings ist einzuräumen, daß die Probleme der sog. "Steuer-Überwälzung" ein nicht einfaches Gesamtkonzept bei der umsatzsteuerlichen Förderung der Dekonzentration zugunsten der Klein- und Mittelbetriebe erheischt. Prohibitive "Warenhaussteuern" sind z.B. ein etwas naiver Versuch dazu. Siehe hierzu auch G. Schmolders: "Allgemeine Steuerlehre" 1951, S. 41, 71 und 116. Siehe auch Alfred Ammon: "Grundsätze der Finanzwissenschaft", Bern 1953, 2. Bd., S. 182: "... daß die Allphasenbesteuerung zu einer volkswirtschaftlich nicht zweckmäßigen Konzentration der Produktion in einer kleineren Anzahl von Betrieben ... führen kann ..."
- 458) Siehe auch SZ vom 17.5.1957, S. 8: "Die Großen werden noch größer" "... Es zeigt sich, daß die großen Unternehmen sehr viel schneller als die kleinen wachsen."
- 459) Siehe dazu auch im allgemeinen G. Schmoller: "Allgemeine Volkswirtschaftslehre". Vor allem das Kapitel über "Das gesellschaftliche Problem des Großbetriebes".
- 460) Jungk, a.a.O., S. 220 weist sehr richtig daraufhin, daß erst die neueste Entwicklung der Hollerithmaschinen und Elektronenhirne dem Großbetrieb die Entlastung vom Übermaß der Verwaltungsvorgänge und deren Kosten gebracht hat. Sie haben ihn geradezu vor der bürokratischen Selbstzerstörung gerettet, - ohne aber die Probleme des Faktors Mensch gleichzeitig mit der Entfernung der Formularstapel lösen zu können. Der Ausweitung des Großbetriebes ist also von dieser Seite keine verwaltungstechnische Grenze mehr gesetzt. Jungk bezeichnet die Erwartung, daß die dadurch gewonnene Arbeitszeit den Arbeitnehmern mehr Zeit für "musische und gedankliche Produktivität" schenke als ebenso optimistisch wie jene, daß die Maschinen ihn freier machten." (S. 228) Siehe auch "Der Arbeitgeber" vom 20.7.1956 S. 439.
- 461) Siehe auch Alfred Weber "Kulturgeschichte als Kulturosoziologie", S. 457, 458 ff. Weber befürchtet als soziologische Folge des vorangetriebenen Großbetriebes ein "fragmentarisierendes, pluralisiertes Menschentum ohne ... integrierende Menschlichkeitsmitte." Er hält ebenfalls die Betriebsvergrößerung nicht immer für organisatorisch bedingt (S. 485). Siehe auch S. 111 Anm. 457 über A. Ammon.
- 462) Siehe auch Roepke, a.a.O., S. 220: "... so daß die Vermassung der Produktion die Vermassung des Konsumes voraussetzt" und damit auch die kulturellen Geschmacksphänomene!
Siehe dazu auch S. 127 f.

- 463) Siehe auch Alfred Weber, a.a.O.: "Über das kulturelle Problem der Freiheit." S. 488. Man kann die Großindustrialisierung aus produktiven Gründen auch soweit treiben, daß das ganze System eines Tages auf revolutionäre Weise platzt und in eine freiheitsfeindliche Kulturepoche übergeht. Die Ameisenhaftigkeit des großbetrieblichen Arbeitsablaufes ist die beste Schulung dafür.
- 464) H. Groß; a.a.O., Düsseldorf 1952, S. 105
- 465) Siehe Zeitschrift "Die Aussprache" 3/57 S. 225 ff.: "Das Verhältnis von Unternehmer und Gewerkschaft in der modernen Gesellschaftsgeschichte ist zweifellos gekennzeichnet durch einen sozial-oekonomischen Antagonismus, der in dem Begriff des Klassenkampfes seine Kennzeichnung gefunden hat. Unternehmer- und Arbeiterorganisationen sind nach unserer traditionellen Denkart zwei gegnerische Begriffe, die durch eine Reihe von historischen Schlagworten und Kampfpaparen belastet sind."
- 466) Siehe auch H. Groß, a.a.O., S. 106: "Die Labor-Party ist im Kern ein Produkt der Gewerkschaften."
- 467) Siehe auch Fritz Arlt: "Unternehmer und Gewerkschaften" in "Die Aussprache" 3/57 S. 226: "In der Praxis ist aber die vergangene Klassenkampf betrachtungsweise zumindestens bei den vernünftigen, repräsentativen Vertretern von Unternehmertum und Gewerkschaft zu einer historischen Angelegenheit geworden. ... Sicher hat sich dieser Wandel in der Auffassung und Zielsetzung beider Sozialpartner noch nicht bis in die mittleren Organisationsstufen durchgesetzt. Der Revisionismus der historisch-klassenkämpferischen Belastung wird sich auch in den Mittelschichten des Funktionärscorps der Gewerkschaft und innerhalb der Arbeitsprecher unserer Betriebe durchsetzen. Jeder geistige Prozeß braucht seine Zeit, so wie die Entwicklung irgend einer Produktion im Betrieb ... Wir sollten deshalb nicht nach dem Gestrigen unsere Entscheidung für das Morgige ableiten, ... wenn diese auch durch die eingangs erwähnten aktuellen Spannungen zwischen Unternehmer und Gewerkschaften getrübt wird."
- Die Annahme einer Abkehr der "repräsentativen" Gewerkschaftsvertreter von der Klassenkampffideologie fällt einem allerdings recht schwer, wenn man das Wirken leitender Köpfe, - wie z.B. dem Vorsitzenden der IG-Metall, Brenner, - im kürzlichen Metallarbeiterstreik in Schleswig-Holstein betrachtet. M.E. wird gerade von den repräsentativen Vertretern der Gewerkschaft der Klassenkampfgedanke z.T. unter einem recht persönlichen Machtstreben kultiviert. Diese Bedenken werden meines Wissens auch von einem der führenden Vorkämpfer des Koalitionsrechtes der Arbeitnehmer, v. Zwiedineck-Südenhorst, vertreten.

- 468) v. Zwiedineck-Südenhorst: "Zum Schicksal der Sozialpolitik in Deutschland" (Schmollers Jahrbuch 1924). Hier vor allem S. 77 ff.
- 469) Siehe auch die gewerkschaftlichen Berichte über das "5. Europäische Gespräch in Recklinghausen in "Wirtschaft und Wissen", 7. Jg., 8. Heft. Wenn dort Prof. Kogon die Gewerkschaften von anderen Interessenverbänden dadurch unterschied, daß sie einen sublimeren "Herrschaftswillen" besäßen, so ist das doch reichlich schönfärbisch. Über den kultursoziologischen Wert einer besonderen "Arbeiterbildung" soll hier nicht gerechnet werden. Zumindest aber ist er nicht so eindeutig kulturfördernd, wie in jenem Bericht zu lesen steht!
- 470) Siehe auch S. 78 ff.
- 471) Siehe auch F. Baumgarten: "Psychologie der Menschenbehandlung im Betriebe", S. 20 ff.
- 472) Siehe auch "Stimme der Arbeit" vom 26.4.1957 "Brief eines Vaters an seinen Sohn": "... ich bin stolz darauf, ein Prolet geblieben zu sein ..., der zu sein mir von Geburt und Wiege bestimmt war." Ohne Kommentar!
- 473) Siehe auch den Vortrag von Dr. Agartz am 5.2.1955 im NWDR: "Die Freiheit im Arbeitsverhältnis": "... Diese rege (betriebliche) Wohnbautätigkeit kann ... nicht als echte sozialpolitische Maßnahme gewertet werden ..."
Siehe auch "Stimme der Arbeit" vom 26.4.1957: "Immer mehr Gruppen der Gesellschaft entdecken den Streik als wirksames Mittel zur Durchsetzung ihrer Forderungen."
- 474) Siehe auch die z.T. mit konjunkturellen Erwägungen begründeten Bedenken gegen manche betriebliche Sozialleistungen, die von Dr. Potthoff (WWI) und Dr. Fischer auf der Mitgliederversammlung der "Gesellschaft für sozialen Fortschritt" 1956 äußerten: "... Es gibt bereits in der gegenwärtigen Hochkonjunktur Beispiele von unfruchtbar gewordenen betrieblichen Sozialfonds." Abgedruckt in "Wirtschaft und Wissen" 6/56 über "Betriebliche Sozialleistungen im Meinungsstreit."
- 475) Siehe auch G. Friedmann, a.a.O., S. 283: "Der Arbeiter sieht hier ein umwegiges Mittel, um ihn zur Aufgabe des Kampfes für seine Rechte zu bewegen und die Macht seiner Organisationen zu brechen. In der Tat wird in Unternehmerkreisen oft auf die private Fürsorge und Unterstützung ... hingewiesen, um die Sinnlosigkeit der Sozialpolitik des Staates und der Gewerkschaftspolitik ... zur gleichen Zeit zu beweisen. Jedesmal, wenn der Arbeiter den Eindruck hat, daß er am Schicksal des Betriebes interessiert werden soll, um ihn ...

zur Auflösung seiner Verbindung mit den sozialen und beruflichen Gruppen zu bringen, mit denen er sich engstens solidarisch fühlt (Klasse, Gewerkschaft, usw.) ist seine Reaktion im allgemeinen von Mißtrauen und Verschließung gekennzeichnet. "

476) Siehe auch S. 112 Anm. Anm. 473

477) Siehe auch H. Groß, a.a.O., S. 123 ff: "Das Problem der gewerkschaftlichen Macht"

478) Siehe auch Anm. 467, 2. Absatz

479) Über das Machtstreben als Mittel zur Erreichung "sozialer Geltung", Siehe auch G. Briefs, a.a.O., S. 156: "... Massen von Menschen, deren sozialer "Grenzwert ... sinkt, sofern nicht ... organisierte Machtzusammenfassung der Masse ... betonte soziale Geltung erwirkt. "

480) Siehe auch "Der Arbeitgeber" vom 5.1.1956: "Ein zeitwidriger Arbeitskonflikt"; hier: der Abdruck eines Briefes der Streikleitung an die "Kollegen der Flensburger Zylinder- und Kurbelschleiferei", der in Form und Inhalt tatsächlich nicht mehr an Polemik zu überbieten ist. So z.B.: "Macht Euch nicht selber zum Verräter und zum Lumpen. Streikbrecher und Verräter sind für ihr Leben gezeichnet. "

481) Siehe auch S. 154 f. über die Lohnfortzahlung bei Krankheit und deren Unterschiede zwischen Arbeitern und Angestellten. Siehe auch die Antwort des Vorsitzenden der IG-Metall Nordmark, Herbert Sührig, und Prof. Erhard in der SZ vom 19.2.1957: "Erhard weist Anschuldigungen zurück".

482) Siehe Anm. 480

483) Man vergleiche hier nur einmal prinzipiell die Zeitschriften "Der Arbeitgeber" und "Stimme der Arbeit"!

484) Siehe Anm. 467, 2. Absatz

485) Siehe auch "Der Arbeitgeber" vom 20.5.1956 S. 344 ff. über das "Gespräch vor dem Ortsausschuß des DGB in Hamburg" mit dem Unternehmer. Der Verlauf dieser Veranstaltung ist ein Beispiel für erfreuliche, arbeitsklimatische Haltung beider Verbände.

486) Siehe auch Zeitschrift "Die Aussprache" 8/56 S. 225 ff. "Unternehmer und Gewerkschaften. " "... Diese hier aufgeführten Gesichtspunkte zwischen Unternehmer wie Gewerkschaften in einem politisch-gesellschaftlich überhöhten Raum ließen sich durch weitere ergänzen. Aufgabe der Diskussion zwischen Unternehmern und Gewerkschaften ist es, die Spannung zwischen beiden realistisch zu analysieren, Möglichkeiten zu ihrer Überwindung zu finden. ... Das Gespräch ist Voraussetzung der Verständigung ... Mißerfolge in unseren Bemühungen um das Herbeiführen von Verständigungs- und Gesprächsmöglichkeiten im

betrieblichen, überbetrieblichen und verbandlichen Raum sollten uns nicht enttäuschen. Denn die Reintegration der Gesellschaft vollzieht sich in der sachlichen Auseinandersetzung und schließt die gutwillige Überwindung der historisch gefestigten Mißverständnisse ein."

- 487) Über den Einfluß der Gewerkschaften auf die Arbeitszeitforderungen siehe auch "HWB der Staatswissenschaft" I. S. 1109, 1204, 1206 (Sidney Webb: "The eight hours day" und Harold Cox)
Siehe auch Macaulay in Brentano "Über das Verhältnis von Arbeitslohn und Arbeitszeit zur Arbeitsleistung" 1893, S. 88ff.
- 488) Siehe auch SZ vom 29.1.1957 "Reusch appelliert an die Gewerkschaften"
- 489) Siehe auch H. Groß, a.a.O., S. 123 Anm.: "Man vermeidet Prinzipienfragen, sondern informiert sich gegenseitig laufend und bemüht sich um praktische Lösungen."
- 490) Siehe H. Groß, a.a.O., S. 125 ff. und 131 ff. =Es ist letztlich der Übergang der gewerkschaftlichen Haltung von der kämpferischen zur kooperativen Einstellung ... wovon die Lösung abhängt. (S. 127) Und "Solche Kooperationen setzt eine Gemeinsamkeit der Ziele voraus, die bei klassenkämpferischer Einstellung unmöglich wäre." (S. 134) Ein Überbleibsel klassenkämpferischer Einstellung ist auch in jenem Argument der deutschen Gewerkschaften zu suchen, "daß die Erfüllung ihrer Forderung (nach Lohnerhöhung und Arbeitszeitverkürzung) allein aus der Produktivitätssteigerung eine gewerkschaftliche Anerkennung der heutigen Verteilung des Wirtschaftsertrages bedeute", was man eben nicht präjudizieren wolle. ("Der Arbeitgeber", 20.5.1956, S. 355)
- 491) Über das Rationalisierungsziel der Gewerkschaften in Zusammenarbeit mit den Betrieben, siehe auch Friedmann, a.a.O.: "... nicht Verhinderung einer schlechten, sondern Durchführung einer besseren, d.h. menschlicheren Rationalisierung muß das Ziel der gewerkschaftlichen Rationalisierungspolitik sein." Friedmann weist an anderer Stelle auch auf den Umstand hin, daß die gewerkschaftliche Lohnpolitik zum Teil einer wirklichen Lehrlingsausbildung in den Betrieben schadet und damit auf längere Sicht soziologisch bedenkliche Wirkungen zeitigt. S. 385: "Außerdem schaden sowohl die Lohnpolitik der Unternehmerorganisationen wie oft auch die Gewerkschaften, jede auf ihre Weise - einer echten Lehrlingsausbildung und einer systematischen Vermittlung von beruflicher Fertigkeit. Die beträchtlichen Anstrengungen zu diesem ... Punkte haben als Ziel, durch eine Ausweitung der Grundlagen der Lehrlingsausbildung und durch deren methodische Ver-

bindung mit einer, allen Jugendlichen vermittelten, allgemeinen und technischen Bildung die Voraussetzung für einen echten Humanismus der Arbeit zu schaffen, ... den jungen Arbeiter ... die Sturheit und selbst Idiotie der unterteilten Arbeiten überwinden helfen, damit er so hinter ihnen einen Sinn, einen geistigen Wert und eine größere Einheit sieht. "

Siehe dazu auch "Staatliche Schul- und Ausbildungspolitik " S. 225 ff.

492) Karl Kautsky: "Demokratie oder Diktatur", Berlin 1919, S. 23

493) G. Briefs, a.a.O., S. 201 "Die Gewerkschaft ... erfaßt grundsätzlich keine Angehörigen fremder Sozialgruppen - im Unterschied zum Sozialismus ... Die Gewerkschaft ist klassenrein in dem Sinne, daß sie das einzige auf eigenem Boden gewachsene und aus eigener Kraft geschaffene Organ der Arbeiterschaft darstellt, als Verband auch nur Klassenangehörige erfaßt ... ihr eigentlicher Boden ist proletarisch. " (Siehe auch S. 113 Anm. 472).

494) O. Stammer: "Politische Soziologie" (in Schelsky "Soziologie" 1955) S. 283

495) Siehe auch S. Warynski, a.a.O., "Die Wissenschaft von der Gesellschaft", S. 31 "Die Dialektik".

496) G. Briefs, a.a.O., S. 202

497) O. Stammer, a.a.O., S. 282: "In den Parteien werden die Interessen der verschiedenen sozialen Gruppen ... zum Ausdruck gebracht.

498) Ebendort S. 289: "Den Beziehungen der Interessenverbände zu den politischen Parteien muß daher große Bedeutung beigemessen werden; sie sind der Schlüssel zum Verständnis des politischen Einflusses, den die Verbände auf die parlamentarische Willensbildung ausüben. "

Vgl. auch "Kölner Zeitschrift für Soziologie", 5. Jg. 2. Heft und R. Michels: "Zur Soziologie des Parteiwesens in der modernen Demokratie", 2. Aufl. 1925.

499) Siehe auch R. Michels, a.a.O., S. 325: "Zwischen der demagogischen Hofmacherei, welche der politische Wahlsozialismus, der Parlamentarismus, zumal mit den breiten Klassen des Mittelstandes trieb, und der von den wirtschaftlichen Organisationen des Proletariats getriebenen realen Aktion waltende Antagonismus. Denn von allen Zweigen der Arbeiterbewegung verstieß einzig und allein der politische nicht direkt gegen den Mittelstand, wenn ihr marxistischer Eifer auch sie zur objektiven Förderin ... machte. "

500) Siehe auch O. Stammer, a.a.O., S. 290: "Auch in Deutschland wird daher die Frage der Kontrolle ... des kompakten Gruppeneinflusses sehr lebhaft erörtert ... Wenn eine ... Einflußnahme mit wirtschaftlicher Macht gekoppelt ist, wenn etwa außerdem eine Kontrolle der-

artiger Gruppen über publizistische Führungsmittel besteht, so kann die demokratische Ordnung nur dagegen geschützt werden, sofern ... "

- 501) Siehe auch R. Michels, a.a.O., S. 326
- 502) Ein Symptom dafür ist die Tatsache, daß sich zum Teil die Vertreter des sog. "linken Flügels" der "Rechts"-Parteien jenen des rechten Flügels der "Links"-Parteien ideologisch eher nähern als dem eigenen Rechtsflügel.
- 503) Siehe auch W. Hellpach: "Einführung in die Sozialpsychologie", 2. Aufl., S. 136 ff. und "Der Sozialorganismus", S. 20 ff.
- 504) Siehe auch S. 35 ff.
- 505) Siehe auch Schelsky: "Soziologie der Familie", S. 143
- 506) Siehe auch Max Weber: "Gesammelte Aufsätze zur Soziologie und Sozialpolitik", S. 55
- 507) Siehe auch S. 99 ff. und den SHELL-Bericht, a.a.O., S. 55 und W. Hellpach: "Geopsyché", S. 175 ff.
- 508) Siehe auch Max Weber: "Gesammelte Aufsätze zur Soziologie und Sozialpolitik" S. 151, Anm. 1, und S. 174, Anm. 4. Ebenso auch R. Michels, a.a.O., S. 332 über "Sexuelle Unterströmungen" und "Süddeutsche Zeitung" vom 6./7.10.1956; R. Kaufmann: "In der Hexenküche des Wirtschaftswunders".
- 509) Siehe auch René König: "Soziologie der Familie" in Gehlen-Schelsky "Soziologie" 1955, S. 144 und SHELL-Bericht, a.a.O., S. 50 und 54, sowie Max Weber: "Ges. Aufs. zur Soziologie und Sozialpolitik", S. 30.
- 510) Siehe auch René König, a.a.O., S. 143 ff.
- 511) Siehe auch Elisabeth Pfeil: "Soziologie der Großstadt" in Gehlen-Schelsky: a.a.O., S. 245 über die "freiwilligen Kontakte".
- 512) Siehe auch: "Der Arbeitgeber" 57, S. 344 und "Süddeutsche Zeitung" vom 6./7.10.1956: "Der Sonntag ohne Hobby" (R. Kaufmann).
- 513) Siehe auch Max Weber: "Ges. Aufs. zur Soziologie und Sozialpolitik", S. 55
- 514) Siehe auch S. 59
- 515) Max Weber: "Ges. Aufs. zur Religionssoziologie"
- 516) Einige Ansätze dazu sind z.B. W. Hellpach: "Religionspsychologie", deren Ausführungen zum Teil auch für die arbeitsklimatische Betrachtung geeignet sind. Siehe auch K. P. Hensel: "Ordnungspolitische Betrachtungen zur katholischen Soziallehre (im Sinne der päpstlichen Enzykliken Rerum Novarum und Quadregesimo Anno) und HWB. d. Staatswiss. I, S. 1205
- 517) Siehe darüber die z. T. vorzüglichen Gesamtdarstellungen im "Handbuch für den Arbeitsschutz", Berlin 1953.

- 518) Siehe auch Friedmann, a.a.O., S. 277: "... die Bedeutung der Arbeitsumgebung ..."
- 519) Siehe auch S. 10
- 520) Siehe auch S. 36 ff.
- 521) G. Friedmann, a.a.O., S. 103 ff.
- 522) Refa: "Arbeitsgestaltung. Mit einer Einführung in das Arbeitsstudium", Bd. 1, München 1951 und Refa Württemberg-Baden: "Beiträge zu den Arbeits- und Zeitstudien", Heft 2, Stuttgart 1941, 1. Aufl.
Siehe z.B. Verlag "Mensch und Arbeit", München: "Sinnvoll arbeiten ... zufrieden leben!" 3. Aufl.
- 523) Das Tragen von übermäßigen Gewichten nimmt auf vielen Baustellen überhaupt keine Rücksicht auf individuelle physiologische Verschiedenheiten. Eine der stärksten Belastungen der Bauarbeiter sind die altertümlichen Kieskarren. Wer diese für unwichtig hält, der mache nur ein paar Stunden lang die Probe aufs Exempel: luftbereifte und eisenbereifte Karren abwechselnd zu schieben. Das Legen von Bohlen wird meistens sehr primitiv gehandhabt. Der einrädige Schubkarren ist überhaupt in den meisten Fällen ein vorsintflutliches Transportgerät. Wo er unumgänglich ist (wegen seiner genauen Spurhaltung auf Betonierstegen), sollte man ihn schwerpunktstechnisch verbessern. Es ist erstaunlich, welches Gerümpel selbst auf großen Baustellen die Körperkraft des Arbeiters noch unnötig strapaziert.
- 524) Siehe auch "Sinnvoll arbeiten ... zufrieden leben", a.a.O., S. 42 ff.
- 525) Siehe auch F. Baumgarten: "Psychologie des Maschinenarbeiters", S. 74. Die Verfasserin wendet sich dort gegen die unrichtige Trennung von rein körperlicher und rein geistiger Arbeit. Jede Arbeit ist demnach auch eine geistige; diese Auffassung trägt im Arbeitsklima viel zur Behebung der Diskreditierung des Arbeiters gegenüber dem Angestellten bei.
- 526) Es fällt dem Theoretiker schwer, sich die Summe aller medizinischen und psychologischen Schäden vorzustellen, die durch diese gängige Auffassung vieler industrieller Vorgesetzter verursacht werden, ganz abgesehen von den produktiven Verlusten in jenen Fällen, wo eine sitzende Arbeit sich als ergiebiger erwiesen hätte. Die Verbreitung des sitzfeindlichen Vorurteils beginnt erst in neuester Zeit nachzulassen. Dem "Steh-Ethos" der Arbeit begegnet man aber noch auf Schritt und Tritt, angefangen bei der familiären Haushaltsführung über den stehenden Straßenbahnführer bis zum stehenden Maschinendreher.
- 527) Siehe auch F. Baumgarten: "Psychologie der Menschenbehandlung im Betriebe", S. 46
- 528) Dipl.Ing. A. Stenzel in "Wirtschaft und Wissen", Jg. 1955. Eine Artikelfolge in Heft 1-4

- 529) Siehe auch Dr. Heinrich Klebe, a.a.O., S. 49 "Die Beleuchtung der Arbeitsräume"
- 530) F.J. Roethlisberger und W.J. Dickson: "Management and the Worker" 9. Aufl., Boston 1949
- 531) Die heutigen Ergebnisse d. "American Professional Psychological Board" warnen ohnehin vor einer Übertreibung der Lichtstärke und entfernen sich ebenso von der lange angenommenen Überlegenheit des Künstlichen. Der fehlende natürliche Lichtrhythmus ist von Neonröhren mit ihrer gleichbleibenden Lux-Zahl ebensowenig zu ersetzen, wie dessen natürliche Spektralzusammensetzung bisher durch deren Blauton erreicht wurde, den mir ein Arbeiter einmal sehr drastisch aber treffend als "Leichenhausbeleuchtung" vorhielt. Siehe auch "Wirtschaft und Wissen" 6. Jg., 6. Heft "Quellen für Gesundheitsstörungen im Betrieb".
- 532) Siehe auch die Leitsätze des DIN 5035 für "Innenraumbeleuchtung mit künstlichem Licht" und "Sinnvoll arbeiten ... zufrieden leben", a.a.O., S. 36. Dort wird vor Blendung, Unstetigkeit, übertriebenen Kontrasten und unrichtiger Lux-Zahl bei der Beleuchtung gewarnt.
- 533) Siehe auch G. Friedmann, a.a.O., S. 96
- 534) Siehe auch G. Gehrke-Marten in "Wirtschaft und Wissen, 6. Jg., 8. Heft "Bürobeleuchtung zweckmäßig und freundlich".
- 535) Siehe auch Anm. 529
- 536) Dr. H. Klebe, a.a.O., S. 53: "Durch ... gute ... Beleuchtung werden zudem die Arbeitsbedingungen derart verändert und verbessert, daß mit ... besserer Gesundheit der Belegschaft gerechnet wird."
- 537) Siehe auch S. 32 f.
- 538) Siehe auch G. Friedmann; a.a.O., S. 99: In der landläufigen Ansicht ist der ... Lärm notwendig stark und intensiv ... "
- 539) Siehe auch Zeitschrift "Kampf dem Lärm", a.a.O., 4. Jg. Nr. 2, Titelbild. Über die Preßluftthammer der THORPOWER TOLL COMPANY, Los Angeles. Die Herabminderung einer der fürchterlichsten Lärmquellen von 120 auf 55 phon läßt diese nicht mehr unangenehmer sein, als lautes Sprechen. Siehe auch Friedmann, a.a.O., S. 98
- 540) Prof. Tischendorf in: "Kampf dem Lärm", 4. Jg., Nr. 2, S. 1 ff.: "Gesundheitsgefährdung durch Lärm".
- 541) Siehe auch "Sinnvoll arbeiten...zufrieden leben", a.a.O., S. 31
Preßluftthammer = 120-130 phon, Kesselschmiede, Gußputzereien = 110 phon, Baumwoll- und Seidengewebe = 100 phon, Gesenkschmiede, Kreissäge = 90 phon.
- 542) Die Meinung, daß nur der Lärm gesundheitsschädlich sei, der "stoßweise, unerwartet und unregelmäßig" auftrete, ist nur zum Teil richtig. Die rein psychologische Wirkung wird durch diese Art von Lärm allerdings noch unangenehmer, - ebenso wie durch dessen Unerklärlich-

keit in der Herkunft. Letztere Zusatzwirkung wäre also durch Information der Arbeitenden über die Lärmquellen zu beseitigen. Siehe auch "Wirtschaft und Wissen", 6. Jg., 6. Heft "Quellen für Gesundheitsstörungen im Betrieb".

- 543) Über Lärmschäden siehe "Handbuch für den Arbeitsschutz", Berlin 1953, S. 162
- 544) Siehe auch H. Koch im "Zbl. f. Arb. Med. u. Arb. Schutz" 1956/10 S. 231 und Schürmann, ebendort, 1955/5 und "Kampf dem Lärm", 4. Jg. Nr. 2 S. 17 "Über die Wirkung von Hörschutzmitteln".
- 545) Siehe auch Zeitschrift "Kampf dem Lärm" 4. Jg. Nr. 2 S. 7 f (Ing. Duckstein) empfiehlt Gummi vor allem als Lagerung von "Ventilatoren, Aufzügen (siehe auch S. 13 dort), Druckereimaschinen, Textilmaschinen, Umformern, Klimaanlage, Motoren, Werkzeugmaschinen, Zentrifugen, Waschmaschinen, Büromaschinen usw."
- 546) Siehe auch ebendort S. 16 "Über den Einfluß der Nebenwegübertragung auf Schalldämmung von Trennwandkonstruktionen.
- 547) Siehe ebendort S. 17 "Geräuschloser Düsenwebstuhl "
- 548) So müßte sich auch die Herstellung leiserer Schreibmaschinen ermöglichen lassen; die elektrischen sind ohnehin besser gedämpft als die mechanischen. Siehe auch Zeitschrift "Wirtschaft und Wissen" 2/56 und Anneliese Steinhoff: "Angeklagt, der Großstadtlärm". Hier wird über die starke, nervliche Belastung durch Bürolärm berichtet: "52 % mehr Rechenfehler im Büro". Die Entwicklung leiserer Dieselmotoren wurde in jüngster Zeit von der Maschinenfabrik Augsburg-Nürnberg (MAN) vorangetrieben. Auch die Firma MAGIRUS senkte das Geräusch der Lastwagen um 10 phon. Diese beiden Maßnahmen sind von nicht zu unterschätzender arbeitsklimatischer Bedeutung und von großem physiologischem Vorteil für die Fahrer. Siehe auch D. A. Laird: "Experiments on the physiological cost of noise". I. N. I. I. P. Nr. 5 Seite 251-258 (Journal of National Institute of Industrial Psychologie) über den Lärm von Schreibmaschinen. Hierüber auch A. W. Kornhauser: "The Effect of Noise of office output" in "Industrial Psychologie" 1927 S. 621-622.
- 549) Siehe Anm. 540
- 550) Siehe auch G. Friedmann, a. a. O., S. 101: "... die Fabrikgeräusche ... haben jene verstumpfende Wirkung ... daß mit dieser Verstumpfung eine Art innerer Leere und Freudlosigkeit verbunden ist ... Der abgestumpfte Arbeiter arbeitet wie ein Automat, er hat das Bewußtsein jeglicher geistigen Betätigung verloren ..."
- 551) Nach der bekannten Methode, den Kühen während der Melkzeit sorgfältig ausgewählte Musik vorzuspielen, um ihre Milchleistung zu erhöhen.

- 552) Siehe auch Zeitschrift "Wirtschaft und Wissen" 56/I: "Dieweil sie mit Geräusch verbunden".
"... und schließlich geht jedes Interesse für Musik verloren ... Dort aber, wo die schwierige Kunst der Menschenbehandlung noch geübt wird, wo man noch eine Ahnung von der Würde der Persönlichkeit hat, dort wird es solcher Experimente nicht bedürfen, um eine gute Produktivität zu erreichen."
- 553) Siehe auch A. Schopenhauer: "Die Welt als Wille und Vorstellung".
"Ganz zivilisiert werden wir erst sein, wenn auch die Ohren nicht mehr vogelfrei sein werden und nicht jedem das Recht zustehen wird, das Bewußtsein jedes denkenden Wesens auf 1000 Schritt in der Runde zu durchschneiden mittels Pfeifen, Heulen, Brüllen, Hämmern ..." und Prof. Th. Heuß: "Heute ist doch ... die Fabrikation von Wundern zu einer Profession geworden; Fernbild-Fotografie, Fernsehen usw. Das ist natürlich wissenschaftlich und technisch großartig, aber ... um der Menschen willen wäre mir das Fertigwerden mit den Schallwellen wichtiger gewesen."
- 554) Siehe auch S. 8-34
- 555) Siehe S. 21
- 556) Siehe S. 21
- 557) Siehe S. 22/23
- 558) Siehe S. 26
- 559) Siehe S. 29
- 560) Siehe S. 32
- 561) Siehe S. 33
- 562) Siehe S. 19
- 563) Siehe auch "Handbuch für den Arbeitsschutz", a.a.O., S. 214: "Ist der eingeatmete Staub quarzhaltig, so kann eine Erkrankung der Lungen eintreten."
- 564) Siehe auch Dr. H. Klebe, a.a.O., S. 111 ff.: Hier wird auch die Verärgerung der Nachbarschaft als mittelbare Beeinträchtigung des Arbeitsklimas geschildert. Es ist mir selber ein Beispiel bekannt, in dem der penetrante Gestank einer Gummifabrik die gesamte Nachbarschaft so gegen das stadtbekannte Werk aufbrachte, daß über gesellschaftliche und familiäre Einflüsse eine massive Verschlechterung des dortigen Betriebsklimas rückwirkend eintrat. Die Verbindung des überbetrieblichen Arbeitsklimas mit dem Betriebsklima wird auch durch die sogen. "Public Relations"-Abteilungen der Betriebe erkannt.
- 565) Siehe Dr. H. Klebe, a.a.O., S. 71. Die Absaugung flüchtiger Gase (Äther, Benzin) erwies sich in den meisten Fällen auch als kostenmäßiger Vorteil für die Betriebe. Die Lindenberger Hutindustrie verwendet

seit Jahrzehnten als sog. "Hutlack" eine dem Essigsäureäthylester verwandte, flüchtige chemische Verbindung, deren Gestank die Betriebe dieser Branche in allen Räumen durchzieht. Selbst die Betonung, daß man sich daran gewöhne, entkräftet nicht den Verdacht der Gesundheitsschädlichkeit dieses Gestanks. Es sind allerdings hierüber noch keine medizinischen Untersuchungen angestellt worden.

- 566) Siehe S. 4-8 und 8-33
- 567) Siehe auch Beyersdörfer: "Staubexplosionen" 1925
- 568) Siehe "Handbuch für den Arbeitsschutz", S. 180
- 569) Siehe auch L. E. Bowers: "Der Wert eines Mannes". National Safety News 1928/83 Oktober und E. Potthoff: "Der Mensch als Wirtschaftswert" in "Der wirtschaftliche Wert der Sozialpolitik", Schreiben der "Gesellschaft für Sozial-Reform" Jena 1931
- 570) Siehe auch Ziegler: "Der Einfluß der Unfallverhütung auf die Betriebswirtschaftlichkeit" - offizieller Tagungsbericht der internat. Tagung f. d. industriellen Feuerschutz und Unfallverhütung. Wien (Sozialtechn. Verlag 1931)
- 571) Siehe auch Süddeutsche Zeitung vom 30.1.1957 "Lohn für unfallfreie Arbeiter" "Die Gesellschaft (das Hüttenwerk Oberhausen) hat jetzt ein Prämiensystem für Unfallverhütung eingeführt ... Die Unfallhäufigkeit ist also um 37 % zurückgegangen ..."
- 572) Siehe auch G. Friedmann, a.a.O., S. 113: "... wenn er jeden Tag seinen Durchschnittslohn erreichen will, wird der Arbeiter zur Vernachlässigung aller von ihm abhängenden Sicherheitsmaßnahmen verleitet: Brillen, Handschuhe, Masken usw." Das begründet die Forderung nach möglichst automatischem Unfallschutz.
- 573) Siehe auch G. Friedmann, a.a.O., S. 115: "Doch erhebt sich jetzt die Frage, ob nicht die Wirkung von Unfallverhütungskampagnen ... auf bestimmte nicht zu Unfällen neigende Menschen eher negativ als positiv ist, bei denen u. U. Angst ... geweckt wird."- Dieselbe Wirkung hatte m. E. die propagandistisch erzeugte Unfallschreck im öffentlichen Straßenverkehr, die dahin führte, daß jeder wie gebannt auf seinen eigenen Unfall wartet und ihn fast für ein unabwendbares Gesetz hält.
- 574) So ist es bis heute z. B. nicht gelungen, eine technische Lösung für den Schutz der Hände an Bandsägen zu entwickeln. Ein Schreiner mit allen zehn Fingern ist geradezu eine Ausnahme.
- 575) Bei spanabhebenden Werkzeugmaschinen ist bei Einhandbedienung die unbeschäftigte Hand gefährdeter als die beschäftigte, da sie unkontrolliert der Maschine gegenübersteht. Wenn die Maschinen so konstruiert werden, daß sie erst bei beidhändiger Bedienung in Funktion treten,

dann ist diese Gefahr gebannt.

Siehe auch G. Friedmann, a.a.O., S. 114: "Bei bestimmten Fräsmaschinen ist nur eine Hand beschäftigt und die andere ständig in Gefahr, vom Werkzeug oder Getriebe erfaßt zu werden; hier verändert man die Konstruktion so, daß die beiden Hände zur richtigen Führung der Maschine gleichzeitig an zwei verschiedenen Hebeln beschäftigt sind. Dieser automatische Unfallschutz durch das Zwei-Hand-System wird auch bei den Stanzmaschinen in der Papier-, Schuh-, Filzindustrie usw. angewandt."

- 576) So wurde z.B. während der internationalen Tagung der Sozialpfleger 1956 in München ein Film vorgeführt, der den Arbeiter die Folgen eines durch Außerachtlassung der Sicherheitsvorschriften verursachten Unfalles auf seine Familie vor Augen führte. ("Un jour comme tous les autres"). Es ist auch eine psychologische Selbstverständlichkeit, einen Arbeiter, der einem Unfall knapp entronnen ist, für diesen Tag von weiterer Arbeit zu befreien.
Comité français de service social et d'action sociale, 5 rue Lascases, Paris 7
- 577) Das hängt natürlich eng mit dem betrieblichen Informationswesen zusammen. Die deutschen Berufsgenossenschaften unterstützen die Betriebe hier durch Überlassung von Schrift- und Anschauungsmaterial. Siehe auch die beachtenswerten Filme der Südd. Holzberufsgenossenschaft über den Unfallschutz. Diese vermeiden lobenswerterweise den erhobenen Zeigefinger. Unfallverhütungspsychologie hat mit Psychoseerzeugung nichts zu tun.
- 578) Siehe auch S. 38 ff. und S. 40/41. Siehe auch G. Friedmann, a.a.O., S. 112: "Sie zeigen die Wichtigkeit der ästhetisch-kinetischen Koordination und lenken die Aufmerksamkeit auf die Notwendigkeit, neben den technischen auch den psycho-physiologischen Unfallursachen nachzugehen." In diesem Sinne ist Körpermotorik nie von der sensorischen Befähigung zu abstrahieren.
- 579) Siehe auch E. Farmer und G. Chambers: "A psychological study of individual differences in the accident rates". Bericht des "Industrial Fatigue Research Board". Nr. 55, (1929)
Siehe auch P. Bäumler "Das deutsche Institut für technische Arbeitsschulung" in G. Briefs: Probleme der sozialen Werkspolitik" 1930, 1. Teil, S. 75 ff: "Die Erziehung zur Unfallverhütung".
- 580) Siehe auch S. 114
- 581) Siehe auch S. 10
- 582) Siehe auch S. 10 ff.
- 583) Siehe auch S. 12 ff.

- 584) Siehe auch S. 13
- 585) Siehe auch R. Michels "Psychologie der antikapitalistischen Massenbewegungen", S. 281 "Über die Höhe der Arbeitsleistung"
- 586) Siehe auch S. 45 f.
- 587) Siehe auch "Der Arbeitgeber" 56 S. 447
- 588) Siehe auch "Frankfurter Beiträge zur Soziologie", 3. Bd., S. 62:
"... ganz zu schweigen von der Verkümmernng des Daseins außerhalb des Betriebes durch Übermüdung."
- 589) Siehe auch "Frankfurter Beiträge zur Soziologie", a.a.O., S. 39
- 590) Ebendort, a.a.O., S. 62: "Ebenso häufig werden Überstunden und Sonntagsarbeit als Konfliktstoff aufgeführt" und "... so sind doch vor allem die älteren und körperlich schwer Arbeitenden besorgt, durch dauernde Mehrarbeit ihre Gesundheit und Leistungsfähigkeit zu gefährden."
- 591) Siehe S. 62
- 592) Siehe auch S. 5
- 593) Siehe S. 102 ff.
- 594) Siehe auch "Handbuch für den Arbeitsschutz", S. 115 ff. über "Arbeitsbeginn"
- 595) Siehe auch W. Hellpach "Geopsyche", S. 259
- 596) In diese Erwägung gehört auch die Beobachtung, daß ein häufiger Wechsel zwischen Tag- und Nachtschicht den gesamten Lebensrhythmus inklusive Stoffwechsel, eines Arbeitnehmers derart zu zerrütten imstande ist, daß ernste organische und tonische Erkrankungen meist unausbleiblich sind. Nachtschichtarbeiter äußern immer wieder die Klage, daß sie tagsüber nicht richtig oder gar nicht ausschlafen könnten. Das liegt zum Teil an familiären Gewohnheiten, zum Teil an physiologischen Gegebenheiten des Schlafrythmus. Abgesehen von der Aufbringung der Familie gegen den Betrieb wegen dieser Zerrüttung des Familienlebens ist auch die tonisch bedingte Reizbarkeit des Schichtarbeiters gegenüber Vorgesetzten und Mitarbeitern durchaus verständlich und von arbeitsklimatischem Belang weithin. Siehe auch F. Baumgarten: "Psych. d. Menschenbehandlung i. Betrieb", S. 25 f. und Herkner im "HWB Stw." I S. 1192 und W. Hellpach: "Geopsyche" S. 175 ff.
- 597) Prof. Mickorey, Universität München, spricht hier vom Verlust der "Schlafkunst" beim Älterwerden.
- 598) So wird z. B. durch die so erreichte 5-Tage-Woche der Hin- und Rückweg zur Arbeitsstätte an einem Tage erübrigt, aber die im Tagesablauf fast geometrisch steigende Ermüdung läßt die Verteilung der Samstag-Arbeitsstunden auf die anderen Wochentage nicht immer

geraten erscheinen. Siehe auch Zschr. "Junge Wirtschaft", 3. Jg., 9. Heft, S. 325: "... Doch ist in vielen Fällen zu beobachten, daß bei den kaufmännischen Angestellten das Bestreben vorherrscht, zur 6-Tage-Woche zurückzukehren."

- 599) Zum Beispiel in den KRAFFT KÄSEWERKEN, Lindenberg/Allgäu.
Siehe auch H. Groß, a.a.O., S. 2
- 600) Siehe auch F. Baumgarten: "Psychologie der Menschenbehandlung im Betrieb", S. 54
- 601) Als bezeichnendes Beispiel hierfür seien wiederum die KRAFFT KÄSEWERKE in Lindenberg/Allgäu angeführt, die im Gegensatz zu der dortigen Hutindustrie ganz gut ohne aufdringliche, akustische Arbeitszeitsignale auszukommen scheinen. Produktionstechnische Verschiedenheiten zwischen den erwähnten Branchen, die diesen Unterschied rechtfertigen könnten, sind dem Verfasser keine bekannt. Die Sirenen werden halt weiter verwendet, weil sie eben einmal seit mehr als 50 Jahren eingeführt sind.
- 602) Siehe auch S. 102 ff.
- 603) Siehe auch Nicklisch im HWB.d. Bw.
- 604) Elton Mayo: "The human effect of mechanization", in "Papers and Proceedings of the 42th Annual meeting of the American Economic Association", Vol. XX, Nr. 1, März 1930, und "The human problems of an industrial civilization", New York, 1933
- 605) Siehe auch G. Friedmann, a.a.O., S. 72 f.
- 606) Siehe auch H. Groß, a.a.O., S. 54
- 607) Siehe auch G. Friedmann, a.a.O., S. 149
- 608) Siehe auch Zeitschrift "Welt der Arbeit" vom 24.8.1956: "Mach mal eine Pause".
- 609) Siehe auch S. 38
- 610) Die "englische" Arbeitszeit (ohne eigentliche Mittagspause) hat wohl den Vorteil eines frühzeitigeren Feierabends aber auch den Nachteil einer Nichtberücksichtigung des mittäglichen Leistungstiefs. Siehe auch W. Hellpach "Geopsyche", S. 180 f.
- 611) Siehe auch G. Friedmann, a.a.O., S. 84 Anm. 22
- 612) Siehe auch "Handbuch für den Arbeitsschutz", a.a.O., S. 116 ff. über "Schichten und Pausen"
- 613) Siehe auch G. Friedmann, a.a.O., S. 300 über die Außerachtlassung psychologischer Faktoren im Taylor-System: "... haben zwar ein großes technisches Interesse, doch zeigen sie keine Rücksichtnahme auf die psychologischen Faktoren, die in den Beziehungen zwischen dem Werkmeister und den Arbeitern ... auftreten."
- 614) Siehe auch H. Groß, a.a.O., S. 66: "... daß die Ausbildung der Vor-

arbeiter zu Instrumenten des menschlichen Verständnisses notwendig sei."

- 615) Siehe auch C. S. Myers: "Mind and Work", London 1920 S. 23; "... psychologischen Prinzipien zuwiderhandeln. Das ist das Resultat einer mechanisch von einem Ingenieur ausgedachten, angeblich "wissenschaftlichen" Betriebsleitung, in der die geistigen Elemente der Persönlichkeit, Gefühl und Neigung, rein physikalischen Überlegungen geopfert werden." Das ist eine mehr als deutliche Abkehr von der rein technizistischen Gestaltung des Arbeitsverlaufes.
- 616) G. Friedmann, a.a.O., S. 151
- 617) Siehe darüber auch H. Sachs "Das Monotonieproblem" in Zschr. f. angewandte Psychologie" XVI, 1920, S. 71-80
- 618) Siehe auch Elton Mayo: "Day treaming and output in a spinning mill" in "Journal of National Institut of Psychologie", 1925, S. 203-209. Siehe auch F. Baumgarten: "Psychologie der Menschenbehandlung im Betrieb", S. 32. Es ist hier auch die Bedeutung der "Kaffeepausen" zu erwähnen, deren aufmunternde, psychologische Wirkung jetzt allmählich zu ihrer allgemeinen Einführung wenigstens in den Bürobetrieben führt.
Siehe auch "Wirtschaft und Wissen", 7. Jg., 8. Heft: "Die Kaffeepause im Büro".
- 619) Es ist allerdings darauf hinzuweisen, daß alle Arten von Zeittests, die ohne vorherige Information und Befragung der Arbeitnehmer vorgenommen werden, das Mißtrauen solchermaßen zu verstärken neigen, daß der Erfolg der daraus geplanten Maßnahmen in Frage gestellt wird: Sie schlagen eher ins Gegenteil einer betriebsklimatischen Verbesserung um.
Siehe auch G. Friedmann, a.a.O., S. 55: "Die Psychotechniker akzeptieren ihrerseits die Einführung der Zeitaufnahme nur, wenn sie offen und mit Zustimmung der Arbeiter geschieht. Ihr Ziel ist außerdem nur die Ausschaltung unnötiger Ermüdung ..." Siehe auch S. 189.
- 620) Siehe S. 32 f.
- 621) Selbst wenn man die "patriarchalische" Ordnung nicht mehr in ihrer früheren Konsequenz im Betriebe antrifft, ist doch die "Mitbestimmung" noch weit von einer Ablösung der hierarchischen Führung durch eine allseitige Selbstbestimmung der Arbeitnehmer entfernt.
Siehe auch A. Geck, a.a.O., S. 71 ff. und 82 ff.
Siehe auch Kroeber-Keneth, a.a.O., S. 25
- 622) So hat selbst Robert Owen (um 1800) eine hierarchische Betriebsführung nicht abgelehnt.
- 623) Siehe auch A. Geck, a.a.O., S. 48 und Anmerkungen dort.

- 624) Siehe auch H. Groß, a.a.O., S. 62: "Daraus ergibt sich die Notwendigkeit eines menschlich befriedigenden Aufbaus der Rangordnung im Betriebe."
- 625) Siehe auch A. Geck, a.a.O., S. 37 und 51 über die betriebliche Hierarchie
- 626) Siehe auch F. Baumgarten: "Psychologie der Menschenbehandlung im Betriebe" S. 50 und "Zur Psychologie des Maschinenarbeiters" S. 63
- 627) Siehe auch "Sinnvoll arbeiten - zufrieden leben", a.a.O., S. 63: "Eine klare und übersichtliche Betriebsorganisation erleichtert die Führungsaufgabe, denn alle Mitarbeiter erkennen daraus ... ihre Zuständigkeit und ihre Verantwortung."
- 628) Siehe z.B. P. Schlenzka, a.a.O., S. 192 (Schaubild)
- 629) Kroeber-Keneth, a.a.O., S. 27. Siehe auch P. Schlenzka, a.a.O., S. 278: "Die Aufgabe muß so abgegrenzt und gestaltet werden, daß die Autorität nicht durch Belastung mit untergeordneten Tätigkeiten verwischt wird, und es muß die Möglichkeit durch klar umrissene Aufgabengebiete ausgeschlossen werden, daß eine zweite Anordnungsbefugnis auf demselben (Sperrung durch d. Verf.) Gebiete der Autorität Konkurrenz macht."
- 630) Siehe auch H. Groß, a.a.O., S. 62: "Die einzelnen Posten müssen in wohlabgestimmter Beziehung zueinander stehen ..."
- 631) Kroeber-Keneth, a.a.O., S. 26
- 632) Siehe auch F. Baumgarten: "Psychologie des Maschinenarbeiters", S. 63 und "Psychologie der Menschenbehandlung im Betriebe", S. 50
- 633) Kroeber-Keneth, a.a.O., S. 26 f
- 634) Siehe auch P. Schlenzka, a.a.O., S. 279: "Es ist ein weitverbreiteter menschlicher Fehler, unbewußt, um die eigene Geltung zu stärken, seine übergeordnete Gewalt zu zeigen, ohne zu merken, daß man damit das Fundament der Betriebshierarchie sich selber unter den Füßen wegzieht.."
- 635) Mit diesem Bild ist das Verhalten gemeint, das "nach oben buckelt und nach unten tritt".
- 636) Siehe auch "Junge Wirtschaft", 3. Jg., Nr. 9, S. 303
- 637) Siehe dazu auch E. Sommerfeld "Der persönliche Umgang zwischen Führung und Arbeiterschaft" in G. Briefs "Probleme der sozialen Werkspolitik" 1935, 2. Teil, S. 59 ff. über das Autoritätsbedürfnis, Geltungsstreben und Prestige.
- 638) Siehe auch "The use of test in Selection Procedure" (National Institute of Industrial Psychology): "Tests may be used in exploring the level and pattern of a candidate abilities, and - less securely as yet - emotional stability, social attitudes and other traits of charakter. In all cases

they should be used with a full realization of their limitation as their uses and kept in proportion."

639) P. Schlenzka, a.a.O., S. 180

640) Siehe auch Dr. H. Dirks in "Der Arbeitgeber" 1956, S. 355: "Was ist Betriebspsychologie?" "Der Test oder die Ausdrucksmethode sind bloß Hilfsmittel zur Beantwortung bestimmter Fragen, die aus dem Gespräch alleine nicht beantwortet werden können ... Aber das Probieren ist nicht nur deshalb unzulänglich ..."

641) Siehe auch P. Schlenzka, a.a.O., S. 276 f.

642) Siehe auch Kroeber-Keneth, a.a.O., S. 28: "... denn bekanntlich gibt es hochqualifizierte Fachkräfte, von denen keinerlei Autorität ausgeht."

643) Es sei hier jedoch vor der häufigen, aber verhaßten Methode vieler Vorarbeiter gewarnt, die einige Minuten lang dem Arbeiter mit erhöhtem Leistungsaufwand zeigen wollen, "was eine Harke ist", indem sie ihm das Werkzeug aus der Hand reißen, um in der kurzen Zeit das "richtige Arbeitstempo" vorzuführen. Diese Vorführungen werden in ihrer Unsinnigkeit stets durchschaut und sind ja in der Tat eine anmaßende Verkenning des Umstandes, daß es einen Unterschied ausmacht, zwei Minuten oder zwei Stunden feilen zu müssen. Jedenfalls wird der Vorgesetzte durch solches Verhalten entweder verhaßt oder lächerlich.

644) Siehe auch Dr. D. Schäfer: "Mitarbeiter gehen zur Schule" und "Der Arbeitgeber" 1956/9 S. 321: "Der Beruf des Wirtschaftsingenieurs, ein Beruf unserer Zeit."

645) Siehe auch A. Geck, a.a.O., S. 54. Der dort aufgezeigte Bedeutungsverlust des Werkmeisters ist durch die neuesten betriebspsychologischen Entwicklungen eher umgekehrt worden. Siehe auch H. Groß, a.a.O., S. 54: "Die Aktivierung des Vorarbeiters." "Zunehmend wird der Vorarbeiter, der sogenannte "foreman" (Vormann, Meister, Vorarbeiter, Steiger im Bergbau usw.), als wesentlicher Bestandteil des Management anerkannt."

646) Siehe auch G. Friedmann, a.a.O., S. 303 f., siehe auch Zeitschrift "Der Erfolg" vom 15.11.1954, S. 1066 über die Führungsschulung im Volkswagenwerk.

647) Siehe auch "Wirtschaft und Wissen", 6.Jg., 11.Heft (Beilage) "Pflege menschlicher Beziehungen": "Die Pflege der menschlichen Beziehungen ist das Leitmotiv der Aufsichts-, Überwachungs-Anweisungs- und Kontrolltätigkeit des Werkmeisters. Sein fachliches Können bildet (nur! d. Verf.) die Voraussetzung all dieser Funktionen." Siehe auch "Wirtschaft und Wissen", 6.Jg., 2.Heft (Beilage) "Vom Wandel im Berufsbild des Werkmeisters": "Aus dem Berufsbild ist ... abzulesen, daß vom Industriemeister Eigenschaften gefordert werden, die nicht

allein und nicht immer durch Ausbildung erworben werden können, sondern in der Charakteranlage bedingt sind. Der Schwerpunkt der Meisteraufgabe liegt heute zweifellos in der Organisation, d.h. auf der Seite der Führungsaufgaben und damit im menschlichen Bereich." Der o. a. Aufsatz ist im Allgemeinen eine sehr gute Darstellung der heutigen Industriemeister-Funktionen.

- 648) Siehe auch P. Schlenzka, a.a.O., S. 47: "Wir haben eine Menge Spezialisten und suchen immer wieder Spezialisten, nur sind es Spezialisten einer vergangenen Zeit ... Je weiter nach oben, um so mehr brauchen wir Spezialisten der Führung ..., keine reinen Ausführungsorgane."
- 649) Siehe auch G. Friedmann, a.a.O., S. 305
- 650) Kroeber-Keneth, a.a.O., S. 28
- 651) Siehe auch H. Remplein, a.a.O., S. 166 ff., 174 f., 182 ff., 237 f., 251 ff., 263, 454, 474, 484 f., 502 f., 636 f. Remplein analysiert hier die wesentlichsten psychologischen Grundeigenschaften, die zur sozialen Kontaktfähigkeit oder deren Gegenteil führen.
Siehe auch S. 41-52 in dieser Arbeit.
- 652) Siehe auch Kroeber-Keneth, a.a.O., S. 127 f.
- 653) Siehe auch Remplein, a.a.O., S. 395 über den "Gefühlsmenschen" und den "Verstandesmenschen"
- 654) Dr. Rudolf Zorn vor dem "Revisorenkursus des Deutschen Sparkassen- und Giroverbandes e. V." in Marburg/Lahn am 22.9.54. Abgedruckt in Heft 3/55 der Schriftenreihe der Bayerischen Sparkassenorganisation. S. 18
- 655) Zum Beispiel in sogen. Round-Table-Gesprächen, bei denen ein geschulter Psychologe die "Schlagfertigkeit" des Getesteten auch danach beurteilt, wie weit sie eventuell mit Vorliebe auf Kosten anderer geht. Siehe dazu auch R. Jungk, a.a.O., S. 268 und "Frankfurter Beiträge zur Soziologie", Bd. 3, S. 84 und 94.
- 656) In den meisten Personalbüros ist die Begutachtung des eingereichten, handschriftlichen Lebenslaufes der einzige Ansatz zu einer wissenschaftlichen Untersuchung der Bewerberqualitäten. Vgl. auch A. Teillard "Handschriftendeutung auf psychologischer Grundlage", München 1952 und Remplein, a.a.O., S. 615-625.
Siehe auch L. Klages "Graphologisches Lesebuch", Leipzig 1933, S. 6: "... ist die Feststellung der Berufstauglichkeit von allen Aufgaben die schwierigste." Remplein, a.a.O., S. 647: "Ein Vergleich zeigt, daß die Graphologie ... geeignet ist, ein ganzheitliches Persönlichkeitsbild zu liefern, wogegen sie bei Aussagen über Einzelzüge oft ungenau bleibt."

- 657) Siehe auch Remplein, a.a.O., S. 619: "Daß die aufgeblasenen Schnörkel und die kräftigen Unterstreichungen ... nichts anderes als Symbole des Geltungs- und Machtstrebens sind, vermag wohl schon ein Laie einzusehen."
- 658) Siehe auch S. 132
- 659) Siehe auch S. 46 Anm. 165
- 660) Siehe auch dazu: Der persönliche Umgang zwischen Führung und Arbeiterschaft" von E. Sommerfeld in G. Briefs: "Probleme der soz. Werkspolitik", 1935, 2. Teil
- 661) Siehe S. 103 f.
- 662) Siehe dagegen: G. Briefs, a.a.O., S. 214 ff.
- 663) Siehe auch Ingeborg Tecoz in "Junge Wirtschaft" 55/9, S. 318:
"Wie leicht kann das Verhältnis Unternehmer/Arbeitnehmer getrübt werden, wenn sich die Frau eines Chefs durch ihr Benehmen bei den Leuten im Betrieb unbeliebt macht." Es wäre hier natürlich noch zu untersuchen, bis zu welcher hierarchischen Stufe herab die Vorgesetzten als Repräsentanz des Unternehmertums betrachtet werden. Erfahrungsgemäß wird meist schon der Vorarbeiter oder Werkmeister mit einer gewissen Distanzierung betrachtet, die je nach der Art seiner Prestigepolitik gefördert oder verringert wird. Die betriebsseitige Prestigestützung zur Autoritätsförderung hat leicht jenen Entfremdungseffekt.
Siehe auch G. Friedmann, a.a.O., S. 300: "... um den Abbau der Schranken zwischen den Meistern und den Arbeitern."
- 664) Siehe auch Kroeber-Keneth, a.a.O., S. 31 ff.
- 665) Siehe S. 76
- 666) Siehe auch A. Geck, a.a.O., S. 110 ff.
- 667) Die Sprache ist eines der wenigen Ausdrucksmerkmale, an das auch der psychologische Laie detaillierte Aussagen über die Person des Sprechenden machen zu können glaubt. Als psychologische Fachliteratur hierüber sei erwähnt: R. Kienzle: "Sprechen als Ausdruck", Eßlingen 1936
- 668) Siehe auch S. 86 ff.
- 669) O. von Zwiedineck-Südenhorst: "Wirtschaftliche Entwicklung und soziale Ordnung" (Sonderdruck), Wien, S. 178 ff. und 180
- 670) Siehe auch "Technik und Wirtschaft", 2. Jg. (1909) S. 503-504: "Durch schroffen Befehl ... erreicht man meist das Gegenteil. Durch verständige Auseinandersetzungen ... erzieht man die Arbeiter zu mitdenkenden Helfern."
- 671) Siehe auch S. 149 über "Gruppen"
- 672) Kroeber-Keneth, a.a.O., S. 21 ff.
- 673) R. Michels, a.a.O., S. 335 ff.
- 674) W. Hellpach: "Grundzüge der Sozialpsychologie", S. 54 ff.

- 675) Siehe auch E. Sommerfeld, a.a.O., S. 73 f.: "Bei der Anrede"
- 676) Siehe auch von Zwiedineck: "Sozialpolitik - gestern und morgen", Sonderdruck aus Lagler-Messner: "Wirtschaftliche Entwicklung und soziale Ordnung", S. 180
- 677) Ein Großteil der Vorgesetzten legt dabei vor allem in Süddeutschland noch besonderen Wert darauf, mit allen Titeln und Funktionen angesprochen zu werden. Der "Buchhaltungsoberinspektor" ist gewiß nicht nur ein Zeitungswitz. Die sozialpsychologische Wirkung dieses Titelwahns wäre gerade im Hinblick auf die eventuelle Fixierung eines neuen Ständebewußtseins untersuchenswert. Ist es aber im Betriebsklima zum Beispiel für einen akademisch ausgebildeten Vorgesetzten ratsam, sich die Titelnennung zu erbitten, oder sie selbstverständlich hinzunehmen **oder** sie abzuwehren? Das ist durchaus nicht nur ein formales Problem.
- 678) Siehe auch E. Sommerfeld, a.a.O., S. 74: "...daß Führende ... auch erwachsene Arbeiter ... duzen, während diese sie ... devot mit "Sie" anreden, was ... außerordentlich sonderbar anmutet."
- 679) Unerläßlich dabei erscheint ein gutes Namensgedächtnis, das bei durchschnittlicher Entwicklung einem unteren Vorgesetzten für seinen Untergebenekreis ausreichen wird. In höheren Stufen läßt sich die Anrede mit dem Namen durch geschickte Einrichtungen (z.B. Besucherkarten, Vorzimmerdame etc.) ebenfalls häufiger ermöglichen, als dies üblicherweise getan wird.
- 680) In neuerer Zeit ist auch auf jene Entwicklung Rücksicht zu nehmen, daß die Anrede "Fräulein" für unverheiratete Frauen von diesen nicht mehr ausnahmslos gewünscht wird. In diesem Zusammenhang sei am Rande auf die betriebsklimatisch unerfreuliche Bevorzugung der weiblichen Angestellten im Ton und Verhalten der Vorgesetzten angedeutet, die mit Chevaleresque allein nicht immer erklärt werden darf. Siehe auch S. 145 ff. über "Gruppen".
- 681) So wird zum Beispiel in den 6. Klassen der bayer. Realschulen der Übergang in der Anrede der Schüler durch die Lehrer vom "Du" auf das "Sie" nach wenigen Tagen gegenseitiger Verlegenheit schnell zur Gewohnheit.
- 682) v. Zwiedineck (S. Anm. 676), S. 178 ff.
- 683) Siehe dazu grundsätzlich den Aufsatz von F. Goossens: "Das Erteilen von Aufträgen" in "Mensch und Arbeit" 1953/5
- 684) F. Baumgarten: "Psychologie der Menschenbehandlung im Betriebe", S. 127.
- 685) Kroeber-Keneth, a.a.O., S. 47 ff.
- 686) Ebenda, S. 48-51

- 687) F. Baumgarten: "Psychologie der Menschenbehandlung im Betriebe", S. 63
- 688) F. Baumgarten: "Psychologie der Menschenbehandlung im Betriebe", S. 107-121 und 213.
- 689) Siehe auch G. Friedmann, a.a.O., S. 359: "Dies bedeutet, daß die Arbeitermassen, die der strikten Fremdregelung ... unterworfen sind, in gar keiner Weise in der Erfüllung ihrer Aufgaben Arbeitsfreude empfinden."
- 690) Die Ausschaltung des Denkens durch den Zwang, sich auch als dumm erkannten Anweisungen des Vorgesetzten zu fügen, erdrückt die Arbeitsfreude erfahrungsgemäß völlig. Siehe auch F. Baumgarten: "Psychologie des Maschinenarbeiters", S. 81
- 691) Siehe auch E. Rosenstock: Verfall und Ordnung des Industrievolkes, Frankfurt/M. 1923, S. 27
- 692) Siehe auch P. Schlenzka, a.a.O., S. 150; siehe auch G. Friedmann, a.a.O., S. 147, 199 und 221
- 693) Siehe auch Friedmann, a.a.O., S. 172: "Innere Psychologie" und S. 383 über eine neue Sinngebung in der Fließarbeit.
- 694) Über die Beobachtung, daß die Freude am Arbeitsergebnis auch durch die Freude an der "Funktion und am "Effekt" selbst bei Teilprodukten möglich ist, siehe auch F. Baumgarten: "Psychologie des Maschinenarbeiters", S. 70. - Die Freude am maschinellen "Funktionieren" ist wohl auch der Grund für die verbreitete Motorbesessenheit. Die Maschine ist nicht mehr, wie früher, ein verhaßtes Monstrum, sondern oft sogar eine Art "Freundin", die mit allerlei Spitznamen bedacht wird. Siehe auch R. Jungk, a.a.O.
- 695) Das vermag zum Teil auch jenes Monotonieempfinden zu mildern, das Friedmann auf übertriebene Arbeitsteilung nach Taylorschen Prinzipien zurückführt (S. 277 a.a.O.).
- 696) Siehe auch Kroeber-Keneth, a.a.O., S. 56
- 697) Siehe auch G. Friedmann, a.a.O., S. 358
- 698) Siehe auch G. Friedmann, a.a.O., S. 359, Anmerk. 27, Abs. 2
- 699) Siehe auch "Zeitschrift für angewandte Psychologie", 1931, Nr. 4: R. Regnet: "Das Arbeitserlebnis des jugendlichen Werkkräftigen in der industriellen Großstadt", S. 326-393
- 700) Über die Entstehung eines spezifisch "proletarischen" Bewußtseins durch die ausschließliche "Fremdbestimmtheit" der Arbeit. Siehe auch G. Briefs, a.a.O., S. 218 und 206 ff.
- 701) Siehe auch G. Friedmann, a.a.O., S. 351: "... Die Frage der Arbeitskontrolle hat in dieser Hinsicht eine ganz besondere Bedeutung. Die Erfahrung beweist, wie gefährlich es ist, ohne Notwendigkeit die Einrich-

- 702) Die Verwendung von Spitzeln zur Kontrolle ist wohl moralisch die bedauerlichste Verirrung, als Kontrollmethode versagt sie obendrein häufig, da sie eine Solidarität unter den Arbeitnehmern übersieht. Die Berichte eines Mannes, der sich zu Spitzeldiensten bereit erklärt, sind ohnehin ein zweifelhaftes Mittel zur Kontrolle. Siehe auch R. Jungk, a.a.O., S. 250 ff. über die Spitzelschnüffeleien in US-betrieben. Über die arbeitsklimatisch schier unglaubliche Verwendung von sogenannten "Lügendetektoren" siehe auch S. 262 ff. dort.
- 703) F. Baumgarten: "Psychologie der Menschenbehandlung im Betriebe", S. 144 ff.
- 704) Siehe z.B.: Dale Carnegie "Wie man Freunde gewinnt".
- 705) Denn selbst bei dem Gelobten selber entsteht bisweilen das Gefühl, daß der Lobende ihm "was vormache". Auf jene Anbiederungen, die sich bisweilen in kräftigem, jovialem Schulterklopfen äußert, verzichten die meisten Arbeitnehmer allerdings gerne. Es muß überhaupt jene "Jovialität" vermieden werden, in der der Arbeitnehmer oft mit Recht den Ausdruck einer abgrundtiefen Herablassung wittert. Das ist auch hier vom Tone der Anerkennung abhängig.
- 706) Dabei wird man im allgemeinen bei weiblichen Arbeitnehmern eine etwas größere Empfänglichkeit für Lob feststellen als bei männlichen. Siehe auch SZ Nr. 150/57, S. 5: "Frauen brauchen mehr Lob" über einen Lehrgang des RKW: "Die Frau im Betrieb".
- 707) Siehe auch H. Groß, a.a.O., S. 61 über das Gefühl gesellschaftlicher Anerkennung, der Anerkennung des Arbeitswertes und S. 306, Punkt 5.
- 708) Siehe auch Kroeber-Keneth, a.a.O., S. 57 f.
- 709) Siehe auch Kroeber-Keneth, a.a.O., S. 61 f.
- 710) Siehe auch F. Baumgarten: "Psychologie der Menschenbehandlung im Betriebe", S. 146 und 149
- 711) Ebendort, S. 159
- 712) Siehe auch Remplein, a.a.O., S. 169
- 713) Ebendort, S. 453
- 714) Siehe auch Ph. Lersch: "Der Aufbau der Person", München 1951, S. 429
- 715) Siehe auch das Zitat von A. Schopenhauer, S.97
- 716) Siehe auch Kroeber-Keneth, a.a.O., S. 63
- 717) Diese Entgleisungstendenz ist schon bei der Auswahl der Vorgesetzten zum Teil durch geeignete psychologische Tests festzustellen. Ferner sei noch auf die psychopathogene Wirkung gewisser organischer Krankheiten (Kreislaufstörungen, Leber, Magen, Galle, Migräne) und orthopädische Leiden (so führen zum Beispiel Beinleiden oft zu depressiven Manien mit gelegentlich emotionalen Eruptionen) hingewiesen.

- 718) Siehe auch Kroeber-Keneth, a.a.O., S. 66
- 719) Siehe auch F. Baumgarten: "Psychologie der Menschenbehandlung im Betriebe", S. 74
- 720) Siehe auch S. 36 ff.
- 721) Siehe auch S. 16
- 722) Man kann ja z.B. die Werkstücksgröße nicht immer der Körpergröße anpassen (z.B. bei genormten Größen). Hier ist die Auswahl nach körperlichen Gesichtspunkten zu treffen. Siehe auch Baumgarten: "Psychologie des Maschinenarbeiters", S. 31
- 723) Siehe auch Friedmann, a.a.O., S. 131 ff.
- 724) Wunderlich, a.a.O., S. 321-373
- 725) Siehe auch G. Friedmann, a.a.O., S. 148: "... daß die Auswahl der für bestimmte mechanisierte und monotone Arbeiten Geeigneten nur schwer der Berufslenkung überlassen werden kann. Wirklich erfolgreich ist nur eine innerbetriebliche Berufsauslese nach ausreichender Erfahrung in der untersuchten Arbeit."
- 726) Siehe auch S. 5 f. und 10 ff, S. 12 ff.
- 727) Siehe auch Friedmann, a.a.O., S. 217 ff.
- 728) Diese Erkenntnis kann geradezu zu einer negativen gesellschaftlichen Auslese der Unintelligenten durch die Anforderungen der Fließarbeit führen. Siehe auch G. Friedmann, a.a.O., S. 224 über die bewußte Auswahl Schwachsinniger bei der US-Rubber-Company.
- 729) Siehe auch H. Ford: "Mein Leben und Werk", Erste deutsche Ausgabe, Leipzig 1923, S. 120. Er glaubt, daß ein Teil seiner Arbeiter Tätigkeiten vorzieht, bei denen sie sich nicht ... geistig anzustrengen brauchen ...
- 730) Siehe auch: F. Baumgarten: "Psychologie des Maschinenarbeiters", S. 69 erwähnt als Faktor der Arbeitsfreude unter anderem die "Lust an der Funktion". Siehe auch S. 70 dort, wo auch Arbeitsfreude am (Fließband-)Teilprodukt als möglich bezeichnet wird.
- 731) Eine entsprechende Auswahl wird die Abneigung gegen Maschinenarbeiten ausschließen, die ohnehin nach den Erfahrungen des Verfassers heute weit geringer geworden ist als bei Beginn der Industrialisierung. Die Liebe zur Maschine beginnt schon mit dem technischen Spielzeug bei Kindern. Siehe auch F. Baumgarten: "Psychologie des Maschinenarbeiters", S. 71 und 82.
- 732) Siehe auch "Kölner Zeitschrift für Soziologie", 1. Jg., S. 43
- 733) Siehe auch S. 34, Punkt 2 a)
- 734) Siehe auch S. 47-48
- 735) Siehe auch "Frankfurter Beiträge zur Soziologie", a.a.O., S. 55
- 736) Siehe z.B. G. Fischer, a.a.O., über "Gruppen"-Akkord "Partnerschaft im Betrieb", Heidelberg 1955, S. 68.

- 737) Derselbe ebendort, S. 58 und 67
- 738) Siehe auch Hans Hollmann in "Zeitschrift für Sozialwissenschaft", 1919. S. 705 und G. Friedmann, a.a.O., über die Bildung von Gruppen, S. 328 ff. und 273 Punkt 3 über "Zusammenhalt der Gruppen". Siehe auch "Kölner Zeitschrift für Soziologie", 1. Jg., S. 42.
- 739) Siehe auch Kroeber-Keneth, a.a.O., S. 98: "Gruppenpflege, ein Kuckucksei?"
- 740) Ebendort, S. 90
- 741) Siehe auch R. Michels, a.a.O., S. 333: "Hieraus erwächst für die aus Männern bestehende Masse eine natürliche Erhöhung ihrer Kampfbereitschaft, ja ihres Hangs zur Herausforderung ..."
- 742) Siehe auch Max Weber: "Gesammelte Aufsätze zur Soziologie und Sozialpolitik", S. 164 ff. und Geck, a.a.O., S. 81
- 743) Siehe auch S. 22 ff.
- 744) Friedmann, a.a.O., S. 118 hält z.B. eine traditionsbedingte Unterlegenheit der Frauen bei der Maschinenbedienung für durchaus noch vorhanden. Das deckt sich auch mit der Auffassung Max Webers (Gesammelte Aufsätze zur Religionssoziologie, S. 46) über den "traditionellen Schlendrian" vieler Frauen. Die erwähnte, neuzeitliche Rivalitätshaltung der Frauen treibt sie vielleicht manchmal zu einem unbedachten Verzehr ihrer körperlichen und psychischen Kräfte. Dieses von außerhalb des Betriebes kommende Bestreben, den Männern ihre absolute Gleichwertigkeit vor Augen zu führen, treibt viele Frauen unbewußt zur Mobilisierung von Kräften, die auf Kosten der weiblichen Substanz gehen. Das ist eine kultursoziologisch überhaupt nicht zu überschätzende Gefahr, die zum Teil durch betriebliche Gruppen-"pflege" erhöht oder vermindert werden kann, sei es durch Entlohnungsgerechtigkeit, Information über Leistungszusammenhänge und ähnl.
- 745) Siehe auch F. Baumgarten: "Psychologie der Menschenbehandlung im Betriebe", a.a.O., S. 33
- 746) Die Bevorzugung der Frauen durch die Vorgesetzten erzeugt nicht nur Verachtung und Haß gegenüber den letzteren sondern auch eifersüchtige Rivalität gegenüber den ersteren.
- 747) Hellpach: "Einführung in die Völkerpsychologie", 1. Ausg., S. 117 ff. und S. 39 über Gruppierung und das Alter ein "bündisches Urphänomen der Menschheit"; und Hellpach: "Der Sozialorganismus", S. 20-22
- 748) Siehe dagegen auch "Frankfurter Beiträge zur Soziologie", a.a.O., S. 58
- 749) Siehe das Problem der arbeitslosen, älteren Angestellten.
- 750) Siehe auch "Frankfurter Beiträge zur Soziologie", S. 33 und 40 ff.
- 751) ... die von den älteren Vorgesetzten sonst gern durch Geheimniskrämerei hintertrieben wird. Die für den Aufstiegsvorgang erforderliche Beur-

teilung des jungen Nachfolgers ist für den Älteren dann auch ein Konflikt zwischen Eigen- und Betriebsinteresse.

- 752) Siehe auch "Die deutsche Angestelltenzeitschrift", 6. Jg., Nr. 4; "Dem "König" zur Entlastung - dem "Kronprinz" eine Chance".
- 753) Siehe auch R. Michels, a. a. O., S. 265
- 754) Siehe auch "Frankfurter Beiträge zur Soziologie", S. 63 (Schaubild 18)
- 755) Siehe auch Kroeber-Keneth, a. a. O., S. 166 ff. "Zur Quantität und Qualität unseres Nachwuchses" und Schelsky, a. a. O.
- 756) Von den Unternehmern wird ja immer eher der Mangel an Führungsnachwuchs beklagt. Es ist aber kaum so zu formulieren, wie es in den "Frankfurter Beiträgen zur Soziologie", a. a. O., S. 61, geschieht, als sei das Auseinanderklaffen von "Wunsch und Möglichkeit" meist strukturell bedingt. Eher ist das Fehlen von Führungsnachwuchs gesellschafts-strukturell bedingt, d. h., durch die "Unfruchtbarkeit der Begabungsfamilien" (Huth zitiert bei Kroeber-Keneth, a. a. O., S. 169)
- 757) Siehe auch G. Friedmann, a. a. O., S. 227 ff. "Berufsausbildung in der Industrie und Berufskultur".
- 758) Ebendort, S. 385: "Die beträchtlichen Anstrengungen zu diesem letzteren Punkte haben als Ziel, durch eine Ausweitung der Grundlagen der Lehrlingsausbildung und durch deren methodische Verbindung mit einer, allen Jugendlichen vermittelten, allgemeinen und technischen Bildung die Voraussetzungen für einen echten Humanismus der Arbeit zu schaffen. Die besten wirtschaftlichen und statistischen Untersuchungen beweisen die Notwendigkeit einer methodischen und vollständigen Berufsausbildung, welche die große Masse der Jugendlichen erfaßt und eine vielseitige Qualifizierung verleiht. Dies ist auch zugleich das sicherste Mittel, den unaufhörlichen technischen Umstellungen zu begegnen."
- 759) Siehe auch G. Friedmann, a. a. O., S. 235: Er führt die Gegnerschaft gegen eine "vollständige und methodische Lehrlingsausbildung" auf die Angst der Unternehmer zurück, "auf ihre Kosten qualifizierte Arbeiter auszubilden, die ihnen sofort von den anderen Unternehmern weggeschnappt werden können."
Siehe auch S. 230 ff. dort.
- 760) Siehe auch den Vortrag des Generalsekretärs der Schneider-Werke, Goineau, auf der "SEMAINE DE L'APPRENTISSAGE", S. 82-83, zitiert bei G. Friedmann, a. a. O., S. 234: "Dieser forcierte Unterricht enthält erhebliche Lücken; diese Lücken sind für die Firma ohne Bedeutung, doch hat der einzelne auf lange Zeit hinaus unter ihnen zu leiden. Das fehlende Gleichgewicht zwischen wissenschaftlichen und sprachlichen, philosophischen und literarischen Kenntnissen wird noch verstärkt und macht aus dem Schüler einen Praktiker oder Techniker,

der nicht zu sprechen versteht, sich nicht auszudrücken weiß, einen beschränkten Wortschatz besitzt und weder einen weiten Horizont, noch eine wirkliche Arbeitsmethodik hat."

761) Siehe S. 125 und 123, Anm. 590

762) Die globale Festlegung der Urlaubszeit ist für einen Großteil der Jugendlichen mit ihren Reise- und Sportplänen oft eine große Enttäuschung. Die wenigen Urlaubstage im Jahr decken sich in ihrer saisonmäßigen Verlegung nach betriebswirtschaftlichen Gesichtspunkten oft nicht mit den Urlaubsvorstellungen gerade der Jugendlichen. Man sollte die betriebsklimatischen Folgen nicht unterschätzen, wenn ein 20jähriger nicht, wie er es von Herzen möchte, "im Juli mit seiner Freundin nach Neapel fahren" kann. Es ist tatsächlich eine Frage nach der soziologisch besseren Primarität, ob die produktions- und absatztechnischen Interessen den Freizeitinteressen immer vorgehen müssen. Siehe auch "Der Arbeitgeber" v. 20.5.56 S. 348 f.; "Urlaub macht Schwierigkeiten" und S. 27: "Die Regelung des Urlaubs im Ausland".

G. Fischer (Mensch und Arbeit im Betrieb, a.a.O., S. 63) betont hierbei wohl etwas einseitig das Interesse des Betriebes an der "Produktion" ("Der Urlaub hat von den Angestellten und Arbeitern derart genommen zu werden, daß dadurch keine besonderen Arbeitsstörungen eintreten.") "Verantwortungsbewußte Arbeitnehmer" kennen auch eine Verantwortung, die sich nicht auf den Betriebsablauf allein konzentriert, nämlich gegenüber dem verständlichen Eigeninteresse. Es geht in der Tat hier um die Frage, ob die "Produktion" oder der "Mensch" der Endzweck des Wirtschaftens ist. Hier wird es wohl immer wieder Interessenkollisionen geben, die man als Soziologe nicht nur unter einem betriebswirtschaftlichen Gesichtswinkel beurteilen dürfen wird.

763) Den der Verfasser überhaupt für einen der zweifelhaftesten, ja einfältigsten Versuche zur Betriebsklimapflege hält.

764) Siehe auch S. 134 ff.

765) Siehe auch W. Sombart: "Vom Menschen", a.a.O., S. 201

766) die bei den Bayern generell nach dem Gegensatz Preußen-Bayern sich zeigt, wobei der Begriff "Preißen" oft mehr als weitläufig verwendet wird.

767) Siehe auch "Frankfurter Beiträge zur Soziologie", S. 55

768) Siehe auch G. Briefs, a.a.O., S. 220: "Auch das besondere "Stammes-kolorit" weiß sich überall ... ganz erfolgreich zu behaupten."

769) Über Heimweh und Idealisierung siehe auch W. Hellpach "Geopsyché", a.a.O., S. 314 und 233

770) Siehe auch "Frankfurter Beiträge zur Soziologie", a.a.O., S. 55: "daß sie die Leistungsnormen durch übermäßigen Kräfteinsatz herauf-

schraubten; das vermöchten sie, weil sie den Bergbau nur als vorübergehende Beschäftigung (im Gegensatz zu den Einheimischen! (d. Verf.) ... betrachten ..."

- 771) Siehe auch G. Friedmann, a.a.O., S. 200 ff.: "Die Entwertung der beruflichen Fertigkeit".
- 772) Wenn auch natürlich nicht auf derselben technischen Ebene bis zur Rückkehr zu handwerklicher Fertigung, sondern auf die Ebene industrieller Kontroll- und Instandsetzungs-Fachleute.
- 773) Die allmähliche Zunahme der technisch und theoretisch qualifizierten Arbeitnehmer im Laufe dieser technischen Entwicklung und die damit eventuell verbundene, positivere Stellungnahme derselben zur Zusammenarbeit der Sozialpartner kann natürlich von dem Betriebe durch entsprechende Auswahl-Gesichtspunkte gefördert werden. Siehe auch F. Baumgarten: "Psychologie der Menschenbehandlung im Betriebe", a.a.O., S. 24
- 774) Siehe auch Max Weber: "Gesammelte Aufsätze zur Soziologie und Sozialpolitik", a.a.O., S. 12 ff., 19 f. und vor allem S. 56 über den "Streik der Facharbeiter gegen die Hilfsarbeiter". Siehe auch Hans Hoелеmann in "Zeitschrift für Sozialwissenschaft", 1909, S. 705
- 775) Siehe auch G. Briefs, a.a.O., S. 220: "Die meistberufene Schichtung ist die zwischen gelernten, angelernten und ungelernten Arbeitern". Die Differenzierung zwischen angelernt und ungelernt scheint dem Verfasser hier weniger wichtig, da sich eine Anlernung zumindest in der Industrie ohnehin immer ergibt.
- 776) Siehe auch "Frankfurter Beiträge zur Soziologie", S. 40: "Zugleich kritisiert man die Arbeitsplatzbewertung im Hinblick auf eine bestimmte Art von Energieaufwand, nämlich die schwere körperliche Leistung." Es ist in der Tat für einen einfachen Arbeitnehmer schwer einzusehen, warum die Arbeit nicht nach dem Grad der Anstrengung, sondern nach der ihm zufällig scheinenden "Seltenheit der Befähigung" dazu bezahlt wird. Das mag z. T. auf die Marxsche Arbeitswertlehre noch zurückzuführen sein.
- 777) Siehe auch "Frankfurter Beiträge zur Soziologie", a.a.O., S. 39
- 778) Siehe auch P. Schlenzka, a.a.O., S. 159
- 779) Siehe ebendort, S. 46 f., 97 ff. und vor allem S. 155 ff.: "Die Verwaltung wurde aufgebläht wie ein Luftballon ... Die Organisation verlor ihren Sinn und wurde blasse Bürotechnik und erstickender Papierkrieg. Das ist das Bild, das sich bis in die dreißiger Jahre fast überall bot und das an vielen Stellen noch heute zu finden ist ..."
- 780) Die auch vom Arbeiter zum Teil mißgünstig anerkannt wird. Siehe "Frankfurter Beiträge zur Soziologie", S. 56: "... er (der Angestellte,

der Verf.) sei sozial angesehener als der Arbeiter".

Siehe auch E. Lederer und J. Marschak, in "Grundriß der Sozialökonomik" IX. Abteilung, "Der neue Mittelstand", S. 131

- 781) Siehe auch "Wirtschaft und Wissen" 56/5: "Der Angestellte und das Kollektiv" über die "Begrenztheit der Funktion" und "Spezialisierung der Funktion". "Sie (die Angestelltenarbeit. Der Verf.) ist fast nie als körperliche, doch meist auch nicht als wirklich geistige Arbeit anzusprechen ... " Über die "Geistige Situation" der Angestellten siehe auch die deutsche Übersetzung des Buches des amerikanischen Autors C.W. Mills: "White Collar" = "Menschen im Büro", Köln 1955.
- 782) Siehe auch Südd. Zeitung vom 19./20.6.1957, S. 8: "Vom "Stehkragenproleten" zum modernen Büroarbeiter".
- 783) Siehe auch "Der Arbeitgeber" 56/S. 812: "... Dabei ist die Frage, ob die derzeitige Begrenzung der Begriffe Arbeiter - Angestellter mit ihren sozialrechtlichen Unterschieden noch in jeder Beziehung dem Stand der gegenwärtigen wirtschaftlich-technischen, sozialen und gesellschaftlichen Entwicklung und Anschauung entspricht, auch aus der Sicht der unternehmerischen Einstellung und Auffassung - man denke nur an einen hochqualifizierten Facharbeiter und an einen mehr mechanisch Dienste versiehenden Angestellten - durchaus begründet ... "
- 784) Siehe auch R. Jungk, a.a.O., S. 217 ff. "Roboter im Büro".
- 785) Siehe auch S. 22 f.
- 786) Beim Einschleifen der Zylinderbohrungen in Explosionsmotoren neuerdings von Opel in Rüsselsheim verwendete Automaten, die keinerlei Berührung der Motorblöcke durch Arbeiterhände mehr bedürfen.
- 787) Siehe auch "Frankfurter Beiträge zur Soziologie", a.a.O., S. 56. "Wenn die Arbeiter der Ansicht sind, daß es den Angestellten nicht besser ginge, denken sie im allgemeinen an die Bezahlung."
- 788) Siehe auch "Wirtschaft und Wissen" 56/12 S. 11: "Wer lebt besser" und in der selben Zeitschrift 55/11: "Menschen im Büro - kein neuer Mittelstand". "Die Entwicklung hat dazu geführt, daß das Einkommen der breiten Masse der Angestellten niedriger liegt, als das der Facharbeiter."
- 789) Siehe den unter Anm. 788) zitierten Aufsatz.
- 790) Ebendort: "... daß die Angestellten ... bis 1940 von 6 auf 25 v.H. der erwerbstätigen Bevölkerung angewachsen sind."
- 791) Siehe auch S. 81
- 792) Siehe auch "Frankfurter Beiträge zur Soziologie", a.a.O., S. 56: "Als einen Nervenpunkt darf man wohl in diesem Zusammenhang die nur für die Arbeiter bestehende dreitägige Karenzzeit bezeichnen, die in kaum einer Diskussion übergangen und geradezu als Ausdruck einer Diskriminie-

rung des Arbeiters empfunden wird."

793) was aus der gesamten Gewerkschaftspresse seitdem herausklingt.

794) Siehe auch Gehlen-Schelsky: "Soziologie", a.a.O., S. 167 f.

795) Max Weber "Gesammelte Aufsätze zur Soziologie und Sozialpolitik", a.a.O., S. 57 und 240

796) F. Baumgarten: "Psychologie des Maschinenarbeiters", a.a.O., S. 20

797) Siehe auch "Junge Wirtschaft", 3. Jg., Nr. 9, S. 302: "Wilde Streiks - Lehre und Mahnung"! "... Zunächst einmal bedienen sich die politischen Befehlszentralen der KPD für ihre Arbeit solcher Arbeitskräfte, die fachlich und in ihrer Arbeitsleistung unangreifbar sind. Es sind erstklassige Arbeiter, die weder durch mangelnde Leistung unangenehm auffallen, noch etwa für die Belegschaften und auch für die Führungskräfte des Betriebes durch eine nach außen sichtbare Zugehörigkeit zur KPD erkennbar sind ..."

798) Ebendort: In jedem Betrieb, wenn auch auf verschiedene Weise, sind Wege gangbar, die es ermöglichen, daß der einzelne Betriebsangehörige rechtzeitig den Verantwortlichen etwaige Klagen vorbringt. Es ist darüber hinaus ein Zeichen von Klugheit, Einrichtungen zu schaffen, die einer möglichst häufigen und möglichst offenen Meinungsäußerung der Belegschaftsmitglieder dienen. Der Belegschaftsangehörige, der weiß, daß ihm auch bei ungerechtfertigtem Vorbringen eine verantwortliche Stelle im Betrieb Gehör schenkt, wird nicht in Versuchung kommen, sich an einen Kollegen zu wenden, der ihm unmittelbar doch nicht helfen kann ..."

799) Siehe auch "Welt der Arbeit" vom 24.8.1956: "Konjunktur in Rollkommandos".

800) Ebenda

801) So erfordert die Vorsortierung der Bewerbungen, bei denen ja meist ein Großteil der Bewerber aussortiert wird, fast nie eine ausführliche Bewerbung, sondern eine Kurzdarstellung würde hier genügen. Damit würde einerseits den Personalbüros die Arbeit des Studiums aussichtsloser Bewerbungen verkürzt (der betriebswirtschaftliche Sofort-Erfolg einer sinnvollen Klimamaßnahme!) und andererseits dem Großteil der Bewerber (als allgemein positive Arbeitsklimawirkung!) ein beachtlicher Leerlauf an Energie, Zeit und Geld (für Fotokopien u. ä.) erspart. Die Beurteilung eines Bewerbers nur nach dem "handgeschriebenen" Lebenslauf wird ohnehin von ernsthaften Graphologen und Psychologen als Dilettantismus erkannt.

Über die gesamten Testmethoden ist überhaupt noch kein zusammenhängendes Bild zu liefern, da sie einerseits von psychologischem Dilettantismus nicht frei sind, andererseits im Arbeitnehmer oft den Verdacht

- erwecken, sie dienten letzten Endes immer einer maximalen Leistungs-
ausquetschung. Siehe auch "Der Arbeitgeber" 1956, S. 355:
"Was ist Betriebspsychologie".
- 802) Siehe auch "Wirtschaft und Wissen", 7. Jg., 8. Heft: "Die Probe mit der
Chiffre" schildert die sehr unterschiedlichen Erfahrungen eines Markt-
forschungs-Institutes anlässlich von Test-Bewerbungen auf Chiffre-
Stellenangebote in verschiedenen europäischen Ländern, wobei die
deutschen Firmen bei diesem Vergleich sehr schlecht abschneiden.
- 803) Siehe Anmerkung 802)
- 804) Diese "Neben-wirkung sei ihnen dabei gern als Belohnung für den Bei-
trag zu einer allgemeinen Verbesserung des Arbeitsklimas vergönnt,
- vorausgesetzt, daß die Behandlung der eingegangenen Bewerbungen
denselben vornehmen Stil verrät wie die zugrundeliegenden Annoncen
(siehe z. B. die Inserate der Firma Max Braun, Frankfurt, in der SZ
im April 1957: "Gesucht: Mitarbeiter - geboten: Chancen".
- 805) Siehe auch die hübsche Glosse auf das "Verbotsunwesen" in: "Wirt-
schaft und Wissen", 3. Jg., 9. Heft, S. 336: "Verbote, nichts als
Verbote": "... Wer zum Teufel verbietet mir als freiem Bürger schon
wieder etwas? ... Ich vergewisserte mich im stillen, ob ich nicht aus
Versehen in eine Strafanstalt geraten war ... Warum wird nur über-
all im Polizeiton zur Belegschaft gesprochen? ... Würde nicht jeder-
mann einer freundlichen Bitte viel eher nachkommen als diesen düste-
ren Verboten? ... Eine kleine Nuance ... ist es, die das Leben an-
genehmer machen könnte, wie so oft. Aber niemand kommt darauf."
- 806) Siehe auch "Kölner Zeitschrift für Soziologie", 5. Jg., 1. Heft, S. 37:
"... Wie schon erwähnt, äußert sich der Einfluß der sozialen Atmo-
sphäre besonders stark beim Eintritt einer Person in einen gesellschaft-
lichen Kreis ... Nicht selten nimmt der Neuling mit Befremden die ihm
ungewohnten Stimmungselemente auf, bisweilen mit Widerwillen, bis-
weilen mit Beglückung ..."
- 807) Siehe ebendort, S. 37: "Es bedarf einiger Zeit, bis er soweit angepaßt
ist, daß sie (die Klimatelemente, der Verf.!) ihm nicht mehr auffallen.
- 808) Siehe auch "Kölner Zeitschrift für Soziologie" 5. Jg., 1. Heft, S. 37:
"Ist er energisch und selbstbewußt genug, gestaltet er sie in seinem
Sinne um ... Häufiger ist die Unterwerfung unter die Macht der Atmo-
sphäre."
- 809) Siehe auch S. 27 f.
- 810) Siehe auch "Frankfurter Beiträge zur Soziologie", a.a.O., S. 75 ff.:
"Information und Informationsquellen" ... Siehe auch S. 77 dort
(Schaubild).
- 811) Siehe auch Friedmann, a.a.O., S. 156

- 812) Siehe auch H. Groß, a.a.O., S. 306: "Das Mitwissen und Mitdenken des Arbeiters setzt voraus" und S. 308: "Schweigsamkeit, Geheimsitzungen, Verbandspolitik der geschlossenen Türen sind Totengräber ... " (einer freiheitlichen Wirtschaftsordnung. D. Verf.).
- 813) Siehe auch Wyatt, zit. bei G. Friedmann, a.a.O., S. 157
- 814) Siehe auch H. Rupp "Psychologie der Fließarbeit", S. 235-241 (IV. internationaler Kongreß für Psychotherapeutik).
- 815) Siehe auch H. Groß, a.a.O., S. 76: "Das Zeitalter der Massenproduktion habe die Persönlichkeit nicht auf-, sondern abgebaut; man müsse neben der Ausdehnung der Produktion die Ausbreitung des Individuums, des Persönlichkeitsgefühls anstreben. Auch das sei überwiegend eine Frage der laufenden Unterrichtung des Arbeiters über den Betrieb, der Weckung seines Interesses".
- 816) Siehe auch "Wirtschaft und Wissen", Jg. 56, Nr. 5: "Gegen die Ratlosigkeit in der modernen Welt": "Die moderne Welt ist so kompliziert, die Beziehungen und Zusammenhänge zwischen den Dingen sind so vielfältig, daß man über eine Unzahl von Tatsachen ... informiert sein muß ... Das Gefühl der Unsicherheit und Hilflosigkeit entsteht ja aus dem Mangel an Information oder zumindest aus dem Mangel an rechtzeitiger, schneller Information."
- 817) So hat der Verfasser oft bei Arbeitnehmern deren Ungehaltenheit festgestellt, wenn sie den Preis eines Gegenstandes im Laden sahen, für dessen Herstellung sie nur einen Bruchteil davon an Lohn erhielten. Der Preis des Rohmaterials war hier meist das einzige Kostenargument, das sie selber kannten. Amortisationskosten der Maschinen, Risikoprämien, Versand- und Verwaltungskosten, Werbekosten waren alles Begriffe und Vorstellungen, die ihnen fremd waren, oder die sie zumindest als "unproduktiv" oder "Schwindel" beargwöhnten.
- 818) Siehe auch H. Groß, a.a.O., S. 77 ff.: "Werkzeitschriften".
- 819) Siehe auch G. Friedmann, a.a.O., S. 292: "Man kann also behaupten, daß es immer vorteilhaft ist, den Arbeiter an den Rationalisierungsmaßnahmen zu interessieren und seine Spontaneität und sein Nachdenken zu wecken: Seine mehr oder weniger bewußte Hemmung wird dadurch bekämpft und sein persönliches Leistungspotential stärker zum Einsatz gebracht."
- 820) Bei G. Friedmann, a.a.O., S. 305 (W. A. Patterson: "Personal series", Nr. 45, S. 3)
- 821) Siehe auch "Frankfurter Beiträge zur Soziologie", a.a.O., S. 76: "Mehr als die Hälfte der Befragten hält es für nötig, die bestehende Form der Kommunikation durch kleinere Versammlungen abzulösen oder zu ergänzen." -

- 822) Siehe auch "Zentralblatt für Arbeitswissenschaft", 1952, 9
G. Büchmann: "Lohnerhöhung durch Steuerberatung".
- 823) Siehe dazu als Spezialliteratur: Dr. Toni Breuer, "Lohnsteuer sparen",
5. Aufl., Köln
- 824) Siehe auch "Wirtschaft und Wissen", 6. Jg., Nr. 6: "Haben Arbeit-
nehmer keinen Steuerberater nötig?"
- 825) Siehe auch Kroeber-Keneth, a.a.O., S. 78
- 826) Siehe auch S. 137 ff.
- 827) Siehe auch Schlenzka, a.a.O., S. 22. Siehe auch Südd. Zeitung
vom 5.10.1956: "Belegschaft als Betriebspartner". "Im Partnerschafts-
betrieb zeige sich, daß Arbeiter und Angestellte nicht mehr wie früher
einen zentral ausgearbeiteten Plan ausführen, sondern diesen durch
eigene Initiative mitgestalten und in ihrem Arbeitsbereich körperlich
und geistig daran mitwirken."
- 828) Siehe auch G. Friedmann, a.a.O., S. 291: "Ganz allgemein beweisen
die Beobachtungen, daß die Arbeiter in dem Maße positiver auf die
Rationalisierung ... reagieren, in dem sie psychologisch an der Kritik
ihrer auf bloßer Erfahrung und Routine beruhenden Bewegung und an der
Festlegung der rationellen Bewegungen beteiligt sind (oder wenigstens
den Eindruck haben, beteiligt zu sein)."
- 829) Siehe auch F. Baumgarten: "Psychologie des Maschinenarbeiters", S.
55 f. und S. 60 und "Psychologie der Menschenbehandlung im Betrie-
be," a.a.O., S. 201-206 und S. 250
- 830) Siehe auch Kroeber-Keneth, a.a.O., S. 84: "Die arbeitsmäßige
Hauptbelastung durch das Vorschlagswesen liegt bei den Abgelehnten
und Verurteilten. Auch das will vor dem Start der Aktion berücksich-
tigt werden. Wenn es aber mit dieser Aufgabe nicht sehr genau genom-
men wird, dann erreicht man gerade das Gegenteil von dem, was mit
der Aktion bezweckt werden sollte, nämlich weder Betriebsfreudigkeit,
noch Betriebsverbundenheit."
- 831) Ch. Lill: "Das betriebliche Vorschlagswesen", München 1953
- 832) Ebenda, a.a.O.
- 833) H. Benkert: "Mensch und Fortschritt im Betrieb", Wiesbaden 1952
- 834) H. Kern: "Das betriebliche Vorschlagswesen" in der Zschr. "Mensch
und Arbeit," 1951/4
Derselbe: "Worauf es ankommt" in "Mensch und Arbeit" 1951/6
Derselbe: "Preisausschreiben und Wettbewerbe im Betriebe" in
"Mensch und Arbeit", 1949/5
- 835) H. Lang: "Menschliche Hemmungen im betrieblichen Vorschlagswesen"
in den Refa-Nachrichten 1952/3
- 836) Die klimatische Seite dieser Frage ist von derartig großem Umfang, daß

sich der Verfasser außer der stichwortartigen, gelegentlichen Behandlung in anderem Zusammenhang nähere Ausführung aus verständlichen Gründen des Umfanges dieser Arbeit versagen mußte. An neuer Literatur über die klimatischen Auswirkungen der Zufriedenheit mit der Bezahlungshöhe und der Bezahlungsweise sei lediglich angeführt: "Frankfurter Beiträge zur Soziologie", a.a.O., S. 34 ff. Die repräsentativen Ergebnisse der darin geschilderten Befragungen zeigen, daß die Entlohnung im Bewußtsein der Arbeitnehmer nicht an erster Stelle rangiert. Etwas anders allerdings bei H. Groß, a.a.O., S. 73 und S. 60.

Die klimatischen Probleme der "Gewinn- und Ertragsbeteiligung" der Arbeitnehmer seien hier nur der Vollständigkeit der Elemente halber angedeutet. Hierüber: "H. Groß, a.a.O., S. 82: "Vorteile mit Grenzen der Gewinnbeteiligung" und G. Fischer: "Mensch und Arbeit im Betrieb" S. 146 ff. und 172 ff.

- 837) Siehe auch A. Geck: "Grundfragen der betrieblichen Sozialpolitik", in G. Briefs: "Probleme der sozialen Werkspolitik", 3. Teil, 1935, S. 6: "Wohlfahrtseinrichtungen industrieller Betriebe lassen sich seit Ende des 18. Jahrhunderts ... nachweisen".
- 838) Es zeigen sich aber in der Beurteilung der einzelnen Sozialeinrichtungen (ärztliche Betreuung und Gesundheitshäuser, Altersbeihilfen und Pensionskassen, Werkwohnungen, Betriebskrankenkassen, Erholungsheime, Küche und Kantinen, sanitäre Anlagen, Sportanlagen, Aufenthaltsräume, Abendprogramme) derartig verschiedene Einschätzungen durch die Arbeitnehmer, daß sich detaillierte Untersuchungen über die klimatische Bedeutung der einzelnen doch als notwendig erweisen. Zum Teil wurden diese Einrichtungen vom Verfasser schon bei der staatlichen Politik angeführt.
- Siehe auch "Frankfurter Beiträge zur Soziologie", a.a.O., S. 72, Schaubild: "Wertschätzung sozialer Einrichtungen".
- 839) Siehe auch "Betriebliche Sozialleistungen im Meinungsstreit", in "Wirtschaft und Wissen", a.a.O., 6. Heft 1956
- 840) Siehe auch "Der Arbeitgeber" vom 5.10.1956, S. 624: "Aus der Sozialarbeit der westdeutschen Aktiengesellschaften".
- 841) Über dieses spezielle Element des Arbeitsklimas siehe die ausführliche Darstellung von Albrecht Weiß: "Handbuch der betrieblichen Altersversorgung, München 1955, mit ausführlichen bibliographischen Angaben. Dort werden selbst klimatische Detailprobleme, wie zum Beispiel die Frage danach behandelt, ob an die Witwe eines Berechtigten auch dann eine betriebliche Pension bezahlt werden soll, wenn er sie nach der Erreichung des Ruhestandsalters geheiratet hatte (S. 30 dort) oder über die sozialpolitische Unsicherheit bei freier Widerruflichkeit der Pension (S. 60 dort).

- 842) Viktor Agartz Vortrag vor dem NWDR, a.a.O., über "Die Freiheit im Arbeitsverhältnis", in dem er den betrieblichen Wohnungsbau und die betrieblichen Pensionskassen deshalb ablehnt, weil "Soziale Hilfe ... nicht durch ihre Form und die Methode ihrer Anwendung zum Verlust der persönlichen Freiheit führen" dürfe.
- 843) Siehe G. Fischer: "Partnerschaft im Betrieb", a.a.O., S. 37: "Eine kommende Entwicklung muß daher sorgen, daß solche erworbenen Rechte nicht verloren gehen, sondern mit Hilfe besonderer überbetrieblicher Ausgleichs- oder Verrechnungskassen auf den neuen Betrieb übertragen werden können.
Und: "Neue Tendenzen in der französischen Sozialdiskussion" in "Der Arbeitgeber" 1956, S. 626: "Die Renault-Werke schlugen die losere Form einer größeren Kasse der gesamten Pariser Metallindustrie wohl hauptsächlich in der Absicht vor, eine möglichst große Zahl von Betrieben zur Nachahmung ihres Beispiels zu veranlassen", und ebendort, S. 446: "Die französische Altersversorgung".
- 844) Siehe auch Dr. Zorn, a.a.O., S. 10 ff.: "Übertreibungen". S. 11: "Es gibt Werke, wo die Betriebsschwester die Familie des Arbeiters oder Angestellten in der Wohnung aufsucht und Einfluß auf das Privatleben zu nehmen versucht; man kümmert sich um die Gestaltung der Freizeit und stellt Sonntagsprogramme auf. Mit solchen Übertreibungen wurde aus durchsichtigen Gründen von der KdF-Organisation im Dritten Reich begonnen. Damals paßte sie in den Lebensstil der Maßlosigkeit. Heute wird sie in manchen Betrieben fortgesetzt. Hier heißt es, die rechte Grenze einzuhalten. Im ganzen betrachtet, wird diese Einmischung in die häuslichen Verhältnisse in die Gestaltung der Freizeit der Arbeiter und Angestellten, nicht bloß von den Gewerkschaften, sondern auch von den Belegschaften abgelehnt, abgesehen davon, daß sich die Mehrzahl der Betriebe schon der Kosten wegen eine solche Art der Betreuung nicht leisten kann. Die Arbeiter und Angestellten wollen auch nicht mehr "betreut" werden, sie wollen als Menschen, als Partner und Mitarbeiter gewürdigt werden.
- 845) Siehe dazu auch die groteske Glossierung des bisweilen geradezu die Würde eines freien Menschen zerstörenden Werksfürsorgewesens in dem Aufsatz: "Von einem der auszug, das Gruseln zu lernen", in der Zeitschrift: "Aufwärts" vom 15.5.1956 (Lambert Dalbert). Der Verfasser ist selber der Ansicht, obwohl er sich damit sicher bei vielen den Ruf eines sozialpolitischen Reaktionärs zuzieht, daß ein Großteil der betrieblichen Sozialfürsorge geradezu ein Fremdkörper in einer vernünftigen Betriebssoziologie ist. Das Subsidiaritätsprinzip ist in seinen Forderungen auch für die betriebliche Sozialpolitik gültig. Es wird aber nicht

schon damit erfüllt, daß die werks-kindergarteneigene Wiege fachgemäßer von einer Werksnurse als von der Mutter des Kindes geschaukelt wird, oder daß die "Zerelatwurst aus dem Werkskonsum" immer die beste ist. Die soziologischen Folgen solcher Übertreibungen sind die Zerstörung oder Funktionslähmung außerbetrieblicher Sozialformen wie der Familie, der Gemeinde, der selbstgewählten Freundschaft. Das so häufig gebrauchte Schlagwort von der "Betriebsfamilie" hält der Verfasser für eine glatte Verirrung der Betriebssoziologie. Man kann die Funktionsweise eines spezifischen Sozialorganismus nicht auf eine Sozialorganisation übertragen. Das führt zu Verkrampfungen. Gleichzeitig erzeugt man aber eine Sensibilisierung gegenüber dem geringsten Rückgang solcher "Vergünstigungen" in konjunkturellen Krisen mit ihrer Schmälerung der Ertragslage. Hier könnte man dann mit Sicherheit ein Gesetz "zunehmenden Erbitterungszuwachses" formulieren, das doch nicht der Entzweck einer vernünftig planenden Arbeitsklimagegestaltung sein kann. Eine solche hat aber auch zumindest am Rande konjunkturelle Gedankengänge anzustellen. Der Verfasser glaubt, daß alle jene klimapflegerischen Versuche soziologisch mehr verderben als nützen, die den Betrieb als Klinik labiler, unselbständiger und neurotischer Charaktere voraussetzen. Man kann im Krankenhaus bekanntlich auch dann krank werden, wenn man es vorher nicht war!

- 846) G. Fischer: "Partnerschaft im Betrieb", S. 93, bezeichnet mit Recht zum Beispiel die betriebliche Altersversorgung als "Ertragsbeteiligung". Siehe auch S. 37. Siehe auch derselbe: "Mensch und Arbeit im Betrieb" S. 144. Siehe auch P.C. Bäumler, a.a.O., S. 81: "Das Alters- und Invalidenwerk als Ausdrucksform der Menschenökonomie".
- 847) Die manchmal über ein Viertel der Lohn- und Gehaltssumme ausmachen.
- 848) Dazu wäre natürlich die steuerpolitische Hilfestellung des Staates nötig.
- 849) W. Hellpach: "Kultur und Klima" in "Klima-Wetter-Mensch", a.a.O.

LITERATURVERZEICHNIS

- Abbé Sozialpolitische Schrift
- Ammon, Alfred Grundsätze der Finanzwissenschaft (2), Bern 1953
- Arnold, A. Bibliographie des Sportschrifttums, Berlin 1927
- Agartz, Dr. Die Freiheit im Arbeitsverhältnis. Vortrag vom 5.2.1955
im Nordwestdeutschen Rundfunk
- Arlt, Fritz In: "Die Aussprache" 3/57, Seite 226
- Baumgarten, Die Berufseignungsprüfungen, München und Berlin 1928
- F. Die Psychologie der Menschenbehandlung im Betriebe,
Zürich, 1946
Zur Psychologie des Maschinenarbeiters, Zürich 1947
- Bednarik, Karl Der junge Arbeiter von heute, Stuttgart 1952
- Berg, Dr. Leo Das Problem der Klimaänderung in geschichtlicher
Zeit, (Leipzig-Berlin), Petersburg 1914
- Beyersdörfer Staubexplosionen, 1925
- Briefs, Götz Das gewerbliche Proletariat in "Grundriß der Sozialöko-
nomik", IX. Abt., 1. Band
- Großer Brockhaus
- Brooks, C.E.P. Climate through the ages, London 1949
- Bücher, Karl Arbeit und Rhythmus, 4. Aufl., Leipzig 1908
- Bayerisches Wirtschaftsministerium: "Bayern ruft Industrie"
- Bohne, Regina In: Süddeutsche Zeitung vom 11.8.1956
- Bowers, L.E. "Der Wert eines Mannes", in: "National Safety News",
1928/83 - Oktober
- Bäumer, Peter C.
Das Deutsche Institut für technische Arbeitsschulung
(Dinta), in: Götz Briefs: "Probleme der sozialen
Werkspolitik", München und Leipzig 1930
- Briefs, Götz Probleme der sozialen Werkspolitik, 1930, München
und Leipzig
- Büchmann, G. Lohnerhöhung durch Steuerberatung, in:
"Zentralblatt für Arbeitswissenschaft", 1952, 9
- Breuer, Dr. Toni Lohnsteuer sparen, 5. Auflage, Köln
- Benkert, H. Mensch und Fortschritt im Betrieb, Wiesbaden, 1952
- Carnegie, Dale Wie man Freunde gewinnt
- Chambers, G. und Farmer, E.
A psychological study of individual differences in the
accident rates, Bericht des "Industrial Fatigue Research
Board", Nr. 55, 1929, England

- Das Deutsche Bundesrecht Baden-Baden und Frankfurt am Main
De Rudder Grundriß einer Meteorobiologie des Menschen, Berlin 1938
- Deutsche Shell AG-Jugendwerk
Jugend zwischen 15 und 24, 2. Untersuchung des EMNID-Institutes für Meinungsforschung, Bielefeld 1955
- Diem, Carl Beiträge zur Turn- und Sportwissenschaft, (Herausgeber) Berlin 1927
- Dill, D.B. American Management Association, 1933
- Durig, Arnold Ermüdung im praktischen Betrieb, in: "Körper und Arbeit" (Atzler), Berlin 1927 im "Handbuch der Arbeitswissenschaft", Leipzig 1927
- Dalbert, Lambert "Von einem der auszog das Gruseln zu lernen", in "Aufwärts" vom 15. 5. 1956
- Dirks, Dr. H. In: "Der Arbeitgeber" 1956, S. 355
- Duckstein, Ing. In: "Kampf dem Lärm", 4. Jg., Nr. 2, S. 7 f.
- v. Eichstedt, E. Grundlagen der Rassenpsychologie, 1936
- Ellwood, Ch.A. Introduction to Social Psychology, New York 1924
Psychology of Human Society, New York 1924
- Engels, Friedr. Die Lage der arbeitenden Klassen in England, Stuttgart 1892
- Eucken, W. Die Grundlagen der Nationalökonomie 6. Aufl. 1950
- Erhard, Prof. Ludwig In: Süddeutsche Zeitung vom 19. 2. 1957
- Falconer, William Remarks on the influence of climate
- Farmer, E. und Chambers, G. A psychological study of individual differences in the accident rates. Bericht des "Industrial Fatigue Research Board", England 1929
- Fischer, Guido Mensch und Arbeit im Betrieb, Stuttgart, 2. Aufl., 1949
- Forel, Auguste Le monde social des fourmis du globe comparé à celui des hommes, Genf 1921
- Fourier Le nouveau monde industriel, 3. Aufl., 1848
- Freud, Sigmund Massenpsychologie und Ich-Analyse, 1920
- Friedmann, Georges Der Mensch in der mechanisierten Produktion, Köln 1952
- Friedrich, Hugo Descartes und der französische Geist, Leipzig 1937
in "Wissenschaft und Zeitgeist"

Frankfurter Beiträge zur Soziologie, 3. Band

- Foerster, A. In: "Der Arbeitgeber" vom 20.5.1956
- Ford, Henry Mein Leben und Werk, 1. deutsche Ausgabe, Leipzig 1923
- Fischer, Guido "Partnerschaft im Betrieb", Heidelberg 1955
- Geck, A. Die sozialen Arbeitsverhältnisse im Laufe der Zeit, Berlin 1931
- Geiger, Theodor Natürliche Auslese und soziale Schichtung
Soziale Schichtung des deutschen Volkes
Zur Theorie des Klassenbegriffes, in: "Schmollers Jahrbuch"
- Grabe Der Einfluß der Pendelwanderung auf den Arbeitnehmer, Karlsruhe 1926
- Graf, R. In: "Wiener Archiv für Psychologie, Psychiatrie und Neurologie", 1952/1
- Groß, Herbert Manager von morgen. Düsseldorf 1949
- Gurvitch, Georges Die gegenwärtige Lage der Soziologie
- Gehste-Marten In: "Wirtschaft und Wissen", 6. Jg., 8. Heft
- Goossens, F. "Das Erteilen von Aufträgen" in "Mensch und Arbeit", 1953/5
- Gehlen und H. Schelsky Soziologie
- Geck, A. Grundfragen der betrieblichen Sozialpolitik, in: G. Briefs: "Probleme der sozialen Werkspolitik", 3. Teil, 1935
- Handbuch für den Arbeiterschutz, herausgegeben vom Ministerium für Arbeit der DDR., Berlin 1953
- Handbuch der Staatswissenschaft, I.
- Häberlin, P. Minderwertigkeitsgefühle, ihre Entstehung und Überwindung. Zürich 1947
- Häfker Über Sport und Leibesübung, München 1926
- Heimann, E. Mehrwert und Gemeinwirtschaft
- Hellpach, W. Der Sozialorganismus
Einführung in die Völkerpsychologie, Stuttgart 1938
Elementares Lehrbuch der Sozialpsychologie, Berlin 1933
Geopsyche, 1939
Grundzüge der Sozialpsychologie
- Hellpach, W. und W. Lang Gruppenfabrikation, Berlin 1922

- Hellpach, W. Mensch und Volk der Großstadt, Stuttgart 1939
Schöpferische Unvernunft, Leipzig 1937 in:
"Wissenschaft und Zeitgeist"
Übersicht über die Religionspsychologie
- Herder Ideen zur Philosophie der Geschichte der Mensch-
heit, 1784
- Hiehle, Kurt Vom kommenden Zeitalter der künstlichen Klima-
gestaltung, Heidelberg 1947
- Husserl, E. In: "Jahrbuch für Philosophie und phänomenologi-
sche Forschung", 1. Bd., 1913
- Huth, A. Handbuch psychologischer Eignungsuntersuchungen,
Speyer 1953
Lerne deine Kinder kennen, Nürnberg 1950
- Hensel, K.P. Ordnungspolitische Betrachtungen zur katholischen
Soziallehre (im Sinne der päpstlichen Enzykliken
Rerum Novarum und Quadregesimo Anno)
- Herkner In: "Handwörterbuch der Staatswissenschaft", I.
Seite 1192
- Heuß, Prof. Th. In: "Der Arbeitgeber"
- Hollmann, Hans In: "Zeitschrift für Sozialwissenschaft", 1919,
S. 705
- Hoelemann, Hans In: "Zeitschrift für Sozialwissenschaft", 1909,
S. 705
- Hellpach, W. Kultur und Klima, in "Wetter-Klima-Mensch",
von A. Seybold und H. Woltereck herausgegeben,
2. überarbeitete Auflage, Heidelberg 1952
- Jaensch, E. Grundformen menschlichen Seins
- Jungk, Robert Die Zukunft hat schon begonnen, 11. Auflage,
Stuttgart 1954
- Föhr, W. Ist ein freiheitlicher Sozialismus möglich,
Bern 1948
- Kant, Immanuel Allgemeine Naturgeschichte und Theorie des Him-
mels oder Versuch von der Verfassung und dem me-
chanischen Ursprung des ganzen Weltgebäudes nach
Newtonschen Grundsätzen abgehandelt. 1925
- Kautsky, Karl Das Klasseninteresse-Sonderinteresse-Gemeininter-
esse, Neue Zeit XXI, 2 (1903)
Demokratie oder Diktatur, Berlin 1919
- Kienzle, R. Sprechen als Ausdruck, Eßlingen 1936
- Kirchhoff, Dr. J. Jean Jaques Rousseau, Pages Choiesies, Paderborn 1946

- Klebe, Dr. Heinrich Die wirtschaftliche Bedeutung des Arbeitsschutzes, insbesondere der Gewerbehygiene, in: Beiheft zum Zentralblatt für Gewerbehygiene und Unfallverhütung, Heft 23
- Köppen, W. Der Einfluß des Klimas auf den Menschen, 1930
Die Klimate der Erde, Berlin-Leipzig 1923
- Köppen, W. und Wegener, A. Die Klimate der geologischen Vorzeit, Berlin 1924
- Köppen, W. Klima und Wetter, Berlin 1923
- Kraepelin, E. Gedanken über die Arbeitskurve, in: "Philosophische Studien", Berlin 1902
Über Ermüdungsmessen, im "Archiv für gesamte Psychologie", 1905
- Kretschmer, E. und Enke, W. Die Persönlichkeit des Athletikers, Leipzig 1936
- Kretschmer, E. Medizinische Psychologie, Leipzig 1922
- Kroeber-Keneth Erfolgreiche Personalpolitik, 2. erweiterte Auflage
Menschenführung - Menschenkunde, Düsseldorf 1953
- Kornhauser, A.W. The Effect of Noise on office output, in: "Industrial Psychology", 1927
- König, René Soziologie der Familie in Gehlen-Schelsky "Soziologie", 1955
- Kaufmann, R. Im Hexenkessel des Wirtschaftswunders, in: Süddeutsche Zeitung vom 6./7.10.1956
- Koch, H. Im Zentralblatt für Arbeitsmedizin und Arbeitsschutz, 1956/10
- Kogon, E. In: "Wirtschaft und Wissen", 7. Jg., 8. Heft
- Kern, H. Das betriebliche Vorschlagswesen, in: Zeitschrift "Mensch und Arbeit", 1951/4
Worauf es ankommt, in "Mensch und Arbeit", 1951/6
Preis Ausschreiben und Wettbewerbe im Betriebe, in: "Mensch und Arbeit", 1949/5
- Le Bon, Gustave Psychologie des Foules, Deutsche Übersetzung von W. Klinkhardt, Leipzig 1900
- Lehmann, G. Physiologie der Arbeit in: "Handwörterbuch der Arbeitswissenschaft", 1930

- Lersch, Ph. Der Aufbau der Person, München 1951
- Levy, H. Im: "Archiv für Sozialwissenschaften", 1946
- Locke, John Über den richtigen Gebrauch des Verstandes, übersetzt von O. Martin, Leipzig 1920
- Luther, Martin Kurzes Bekenntnis vom heiligen Sakrament, 1545
- Von Konzilien und Kirchen, 1539
- Lederer, E. und Marschak, J. In: "Grundriß der Sozialökonomik", IX. Abt., "Der neue Mittelstand"
- Lang, H. Menschliche Hemmungen im betrieblichen Vorschlagswesen, in den Refa-Nachrichten 1952/3
- Lill, Ch. Das betriebliche Vorschlagswesen, München 1953
- Macaulay Über das Verhältnis von Arbeitslohn und Arbeitszeit zur Arbeitsleistung, 1893
- Marr, Heinz Das Problem der Masse und seine Bedeutung für unser Werk, Stuttgart 1920
- Mayo, Elton The human effect of mechanization, in: "Papers and Proceedings of the 42th Annual meeting of the American Economic Association" Vo. XX 1930
- The Human Problems of an Industrial Civilisation, 1933
- Merrheim, A. La vie ouvrière, vom 20.2.1913
- Michels, Robert Psychologie der antikapitalistischen Massenbewegungen, im "Grundriß der Sozialökonomik", 1. Teil, IX. Abteilung
- Zur Soziologie des Parteiwesens in der modernen Demokratie, 2. Aufl, 1925
- Mill, John Stuart Principles of Political Economy, London, Standard Library
- Misch, Georg Der Weg in die Philosophie, München 1950, 2. erweiterte Auflage
- v. Mises, L. Die Gemeinwirtschaft. Eine Untersuchung über den Sozialismus. Jena 1922
- Moede, R. Experimentelle Massenpsychologie, Leipzig 1920
- Montesquieu Oeuvres complètes, von Fernand Roches, Paris 1929
- Myers, G.S. Mind and Work, London 1920
- Mills, C.W. White Collar = Menschen im Büro, Köln 1955
- Marschak, J. und Lederer, E. In: "Grundriß der Sozialökonomik", IX. Abteilung, "Der neue Mittelstand"

- Newton, Isac Philosophiae Naturalis Principia Mathematica,
1687
- Nicklisch "Handwörterbuch der Betriebswirtschaft"
- Ortega y Gasset, José Der Aufstand der Massen (La rebelion de las masas),
Madrid 1930
- Orwell, George 1984
- Pear, T.H. Geschicklichkeit in Sport und Industrie,
Erlangen 1925
- Petty, William Political Arithmetics
- Plessner, H. Zwischen Philosophie und Gesellschaft,
Bern 1953
- Potthoff, E. Der Mensch als Wirtschaftswert, in: "Der wirt-
schaftliche Wert der Sozialpolitik", Schreiben
der "Gesellschaft für Sozial-Reform, Jena 1931
- Pouget, Emile L'organisation du surmenage. Le system Taylor,
Paris 1914
- Proudhon Systeme des contradictions économiques
- Pfeil, Elisabeth Soziologie der Großstadt, in: Gehlen-Schelsky;
"Soziologie", Seite 245
- Patterson, W.A. "Personal series", Nr. 45, S. 3, zitiert bei
G. Friedmann: "Der Mensch in der mechanisierten
Produktion", Köln 1952
- REFA Arbeitsgestaltung. Mit einer Einführung in das
Arbeitsstudium, Band 1, München 1951
- REFA-Württemberg-Baden Beiträge zu den Arbeits- und Zeitstudien, Heft 2,
Stuttgart 1941, 1. Auflage
- Regnet Das Arbeitserlebnis des jugendlichen Werktätigen
in der industriellen Großstadt, in: "Zeitschrift
für angewandte Psychologie", 1931
- Remplein, Heinz Psychologie der Persönlichkeit, München 1954
- Richter, Karl Staats- und Gesellschaftsrecht der französischen
Revolution vom 1789-1804, 2 Bände. Berlin 1865
- Röpke, Wilhelm Die Gesellschaftskrisis der Gegenwart, 5. Aufl.,
Zürich 1948
- Rodbertus, Karl Briefe und sozialpolitische Aufsätze, I.,
Karlsruhe 1926
- Roesky, E. Die Verwaltung und Leitung von Fabriken,
Leipzig 1878

- Roetlisberger-Dickson The management and the worker, in:
"Harvard University Press", 1939
- Rosenstock-Huessy Soziologie, 1956
Werkstattaussiedlung, Berlin 1922
- Rousseau, Jean Jacques Discours sur l' Origine de l' Inégalité parmi
les Hommes (1753)
Contrat social, 1762, "De L' aristocratie"
- Rupp, E. Psychologie der Fließarbeit (IV. internation-
nale Konferenz für Psychotherapie)
- Rüstow, A. Kritik des technischen Fortschrittes, im
ORDO IV
Vom Sinne des Eigenheimes, in: "Der
Arbeitgeber" vom 20.6., S. 436
- Rosenstock, E. Zerfall und Ordnung des Industrievolkes,
Frankfurt a. Main 1923
- Sachs, H. Das Monotonieproblem, in: "Zeitschrift für
angewandte Psychologie", XVI, 1920, S.
71-80
- Sander, Friedrich Arbeitsbewegungen, in: "Arbeitskunde" von
I. Riedel, 1925
- "Sinnvoll arbeiten zufrieden leben", eine Gemeinschaftsarbeit aus
deutscher Betriebserfahrung, 3. Auflage,
München, Verlag "Mensch und Arbeit"
- Sismondi Nouveaux principes d' économie politique,
2. Aufl.
- Soergel, Hermann Atlantropa, Zürich 1932
- Sombart, Werner Der proletarische Sozialismus, Berlin 1935
Luxus und Kapitalismus, München und Leip-
zig 1922
Vom Menschen, Versuch einer geisteswissen-
schaftlichen Anthropologie, Berlin 1938
- Sommerfeld, E. Über den Umgang mit Menschen im Betrieb,
München 1952
- Spener Theologischer Band, III.
- Stammer, O. Politische Soziologie, in: Schelsky "Soziolo-
gie", 1955
- Spranger, E. Lebensformen, Halle 1914 und 1921
- Steinhoff, Anneliese In: "Süddeutsche Zeitung": "Angeklagt der
Großstadtlärm"
- Stenzel, A., Dipl.Ing. In: "Wirtschaft und Wissen", Jg. 1955,
Heftfolge 1-4

- Suhrig, Herbert
Sommerfeld, E. In: Süddeutsche Zeitung vom 19.2.1957
Der persönliche Umgang zwischen Führung und
Arbeiterschaft im deutschen industriellen Groß-
betrieb (vom Standpunkt der Führung aus ge-
sehen) in: Götz Briefs "Probleme der sozialen
Werkpolitik", München und Leipzig 1935
- Schäfer, Dr.D. Mitarbeiter gehen zur Schule. "Junge Wirt-
schaft", Zeitschrift für fortschrittliches Unter-
nehmertum, 9/55, Soziologie
- Schelsky, H. und Gehlen
Soziologie
- Schelsky, H. Unternehmer, Direktoren, Manager - Krise der
Betriebsführung?, Düsseldorf 1954
- Schmoller, G. Die soziale Frage, München 1919
Geschichte der nationalökonomischen Ansichten
in Deutschland während der Reformationszeit,
in: Zeitschrift für Staatswissenschaft, XVI. Band,
1860
- Schmölders, G. Allgemeine Steuerlehre, 1951
- Schmoller, G. Allgemeine Volkswirtschaftslehre
- Schopenhauer, A. Betrachtungen über die menschliche Seele und
ihren Ausdruck, Leipzig 1939
- Schreiber, W. Die Welt als Wille und Vorstellung
Existenzsicherheit in der industriellen Gesell-
schaft, Köln 1955
- Schulte, R.W. Eignungs- und Leistungsprüfung im Sport
- Schulze-Gävernitz Der Großbetrieb, ein wirtschaftlicher und so-
zialer Fortschritt, Leipzig 1892
- Schumpeter Kapitalismus, Sozialismus und Demokratie,
Bern 1946
- Schwarzbach, M. Das Klima der Vorzeit, 1950
- Schürmann In: "Zentralblatt für Arbeitsmedizin und
Arbeitsschutz", Nr. 1955/5
- Taylor, F.W. Die Betriebsleitung, übersetzt von A. Walliche
Die Grundsätze wissenschaftlicher Betriebs-
führung, übersetzt von Dr. Roessler, München
1913 und 1917
- Teillard, A. Handschriftendeutung auf psychologischer Grund-
lage, München 1952
- Thierry, Albert Réflexions sur l'éducation, Paris 1923

- Thomas, W.S. jr. Man's Role in Changing the Face of the Earth,
in: The University of Chicago Press"
- de Toqueville, Alexis Autorität der Freiheit (Auszüge seiner Werke
von Prof. A. Salomon) 1935
- Toennies, F. Gemeinschaft und Gesellschaft, 1922,
Leipzig 1935
- Troeltsch, E. Die Sozialphilosophie des Christentums,
Zürich 1922
- Tecoz, Ingeborg In: "Junge Wirtschaft", 1955/9, S. 318
- Tischendorf, Prof. In: "Kampf dem Lärm", 4. Jg., Nr. 2, S. 1 ff.
- Treppte, Hans In: "Die andere Seite", 1957/3
- Warynski, Stanislaw Die Wissenschaft von der Gesellschaft, Bern 1944
(Umriß einer Methodenlehre der dialektischen
Soziologie)
- Weber, Max Die protestantische Ethik und der Geist des
Kapitalismus
Die Wirtschaftsethik der Weltreligionen
Gesammelte Aufsätze zur Religionssoziologie
Gesammelte Aufsätze zur Soziologie und Sozial-
politik, Tübingen 1924
Zur Psychophysik der industriellen Arbeit, in:
"Gesammelte Aufsätze zur Soziologie und Sozial-
politik", 1908-1909
- Weber, Alfred Kulturgeschichte als Kultursoziologie
- Weickmann, L. Klima - Wetter - Mensch, herausgegeben von
und andere A. Seybold und H. Woltereck, 2. überarbeitete
Auflage, Heidelberg 1952
- Webb, Sidney The eight hours day, in: "Handwörterbuch für
Staatswissenschaft"
- von Wiese, Leopold Kölner Zeitschrift für Soziologie
- Winkler, Arnold Grundlagen der Politik, Wien 1949
- Wunderlich, H. Die Einwirkung zwangsläufigeinförmiger Arbeit
auf die Persönlichkeitsstruktur, in: "Zeitschrift
für angewandte Psychologie", XXV
- Wundt, Wilhelm Assimilationslehre, 1935
- Willgerodt, Hans in: ORDO, VIII. Band
- Wyatt zitiert bei G. Friedmann: "Der Mensch in der
mechanisierten Produktion", Köln 1952
- Ziegenfuß, Werner Wesen und Formen der Soziologie

v. Zwiedineck-Südenhorst, Otto

Allgemeine Volkswirtschaftslehre, 1948

Sozialpolitik, 1911

Sozialpolitik gestern und morgen. Sonderdruck aus
"Wirtschaftliche Entwicklung und soziale Ordnung"
von Lagler-Messner, Wien

Zum Schicksal der Sozialpolitik in Deutschland,
in: "Schmollers Jahrbuch", 1924

Zorn, Dr. Rudolf

Auf dem "Revisorenkursus des Deutschen Sparkassen-
und Giro-Verbandes e. V. " in Marburg/Lahn am
22. 9. 1954, abgedruckt in Heft 3/55 der Schriften-
reihe der Bayerischen Sparkassen-Organisation, S. 18

Verzeichnis der Zeitschriften etc.

Aufwärts
Bayern ruft Industrie
Das Auto, Stuttgart
Der Arbeitgeber
Der Spiegel
Die andere Seite
Die Aussprache
Frankfurter Zeitung
Geographische Rundschau
Geschäftsbericht des Bundesverbandes der Deutschen Industrie,
1. April 1950 - 31. Mai 1951, München
Journal of National Institute of Industrial Psychology
Junge Wirtschaft, 3. Jahrgang
Kampf dem Lärm, vom Deutschen Arbeitsring für Lärmbekämpfung,
Düsseldorf
Kölner Zeitschrift für Soziologie
Mensch und Arbeit
National Safety News, 1928/83
ORDO
Stimme der Arbeit
Technik und Wirtschaft
Welt der Arbeit
Wirtschaft und Wissen
Zeitschrift für Staatswissenschaft
Zentralblatt für Arbeitsmedizin und Arbeitsschutz
Zentralblatt für Gewerbehygiene (Beiheft Nr. 22) von Drigalski, Herrmann
und Richter
Süddeutsche Zeitung
Wiener Archiv für Psychologie, Psychiatrie und Neurologie
von Zwiedineck-Südenhorst: Brief an den Verfasser vom 31.1.1957
Zeitschrift für Sozialwissenschaft
Der Erfolg, vom 15.11.1954
Frankfurter Beiträge zur Soziologie
Die Deutsche Angestelltenzeitschrift
Zentralblatt für Arbeitswissenschaft, 1952, 9
REFA-Nachrichten 1952/3

Lebenslauf

Mein Name ist Erwin Immler.

Ich wurde am 14. Oktober 1932 in Isny, Kr. Wangen, geboren.

Meine Eltern sind der Textilkaufmann Erwin Immler sen. und dessen Ehefrau Cecilie Immler, geb. Stempfle.

Von 1939 bis 1942 besuchte ich die Volksschule in Lindenberg/Allg. und trat anschließend in die dortige Realschule über. Im Jahre 1945 verließ ich infolge verschiedener Familienereignisse diese Schule und besuchte von da ab bis 1947 die Oberrealschule in Neuburg a. d. Donau. Dort hatte ich das allgemein vorgeschriebene Wiederholungsjahr in der 4. Klasse in Kauf zu nehmen.

Von der 5. Klasse an war ich wieder bis zum Abitur im Sommer 1951 an der Oberrealschule Lindenberg/Allg. Das Abitur habe ich mit gutem Erfolg bestanden.

Im Wintersemester begann ich mein volkswirtschaftliches Studium an der Ludwig-Maximilian-Universität in München. Das 3. Semester verbrachte ich an der Innsbrucker Universität. Die darauffolgenden Jahre studierte ich wieder in München und bestand im Frühjahr 1955 die Diplomprüfung für Volkswirte mit gutem Erfolg.

Während 12 Semestern arbeitete ich in zahlreichen Industrie- und Baubetrieben als Werkstudent, um dort arbeitspsychologische Studien zu treiben. Seit dem Diplomexamen war ich mit meiner Dissertationsschrift beschäftigt.

München, den 25. Juni 1957.

